



## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 1: Girişimcilik Kavramı, Çeşitleri ve Girişimcilikte Etik

### GİRİŞİMCİLİK

1. *Girişimcilik ilk defa nasıl ve kim tarafından tanımlanmıştır?*

**Cevap:** Girişimcilik ilk defa **Richard Cantillon** tarafından 18. yüzyılda tanımlanmıştır. Cantillon'a göre girişimcilik, "henüz belirginleşmemiş bir bedele satmak üzere üretimin girdilerinin ve hizmetlerinin satın alınması ve üretilmesi" olarak tanımlanmıştır.

2. *Kapitalizmde girişimciliğin yeri nedir?*

**Cevap:** Jean Baptiste Say girişimcilikte üretim girdilerinin örgütlenmesi ve yönetilmesi üzerine durmuş ve tanıma bunu eklemiştir. Girişimcilik, bu tanım ve dönemle birlikte dördüncü üretim faktörü olarak görülmüştür. İktisat biliminin ekolleri, özellikle iktisat teorisi tarafından, bundan sonraki tüm dönemlerde kapitalist ekonominin gelişmesinde girişimciliğin önemini vurgulamıştır.

Hatta Liberalizm ve ekonomik sistem olarak Kapitalizmde girişimcilik üç özgürlükten biri olarak görülmüştür:

- Düşünce özgürlüğü,
- İnanç özgürlüğü ve
- Girişimcilik özgürlüğü günümüzde kapitalizmin tek sistem olarak liderliğini ilan etmesi girişimciliği daha da önemli hale getirmiştir.

Doğa, emek ve kapital üretim faktörlerini bir araya getiren ve üretime yönlendiren, kendisi de bir üretim faktörü olan girişimcilik diğer üretim faktörlerine göre bir eylem gerektirmektedir. Girişimciliğin bir üretim faktörü olarak görülmemesi, üretim eyleminin olmaması anlamına gelecektir ki bu da tüketicinin/müşterinin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin yokluğunu ya da eksikliğini gösterecektir.

3. *Joseph A. Schumpeter tarafından girişimcilik kavramı nasıl geliştirilmiştir?*

**Cevap:** Girişimcilik, Joseph A. Schumpeter tarafından daha farklı şekilde ele alınmış ve yenilikçilik özelliği katılarak dinamizm özelliği kazandırılmıştır. **Yıkıcı yaratıcılık** olarak adlandırılan, eski yerine yeniyi koyma eyleminin girişimcilik olduğunu vurgulayarak bu kavrama yeni bir boyut kazandırmıştır. Girişimciliğin yenilik içerdiği, inovasyon olarak dillendirilen bu eylemin günümüzde eskisinden daha çok öne çıktığı söylenebilir.

Girişimcilikteki yenilikçiliğin, sadece ürün ve hizmetlerde değil tedarikten pazarlamaya üretimden örgütlenmeye kadar işletmenin tüm fonksiyonlarını içerecek şekilde kapsayıcı olduğu görülmüştür. İşletmenin tüm alanındaki yenilikler eskiyi yok edeceği için yıkıcı yaratıcılık olarak görülmüştür.

4. *Türk Dil Kurumu'na göre girişimciliğin anlamı nedir?*

**Cevap:** Türkçe'de girişimciliğin sözlük anlamı, "girişimci olma durumu, emek sermaye ve doğayı bir araya getirerek üretim sürecinin bir üretim faktörü olarak tasarlanması, örgütlenmesi ve onun tüm risklerinin üstlenilmesi" şeklinde tanımlanmıştır.

Sözcük olarak girişimcilik Türkçe'de "müteşebbislik" olarak da kullanılır. Ancak günümüzde girişimcilik kavramı, daha yaygın olarak kullanılmaktadır.

5. *Girişimciliğin yapı taşları nelerdir ve bu süreçler birbirinden nasıl etkilenir?*

**Cevap:** Girişimcilik bir süreçler bütünüdür ve yapı taşları;

- Fırsatları görme,
- Yenilikçilik,
- Risk alma,
- Öngörme ve
- Önceden harekete geçmektir.

Girişimcilikte mutlaka eylem vardır. Fırsatların görülüp harekete geçilmemesi ve bir eylemin yapılmaması durumunda girişimcilikten bahsedilemez. Risk alma yelpazesi yüksek olup yenilik, fırsatçılık, öngörme yoksa girişimcilik yine olmaz.

6. *Girişimciliğin alt süreçleri nelerdir?*

**Cevap:** Girişimciliğin alt süreçleri;

- Arama,
- Seçme,
- Uygulama ve
- Değerlendirmedir.

7. *Kitaptaki mevcut tanımlar göz önünde bulundurulduğunda girişimcilik nasıl özetlenebilir?*

**Cevap:** Girişimcilik şu şekilde özetlenebilir: "Girişimcilik, sorun ve ihtiyaçları fark etmek, bunları gidermek için ticari hale gelebilecek ürün/hizmet ve toplumsal fayda yaratmak, üretim faktörlerini bir araya getirebilmek ve düzenlemek, bunların tümü için risk almak, yenilik yapmak, fırsatları öngörmek ve değerlendirmek" olarak ifade edilebilir.

### GİRİŞİMCİ

8. *En basit şekliyle girişimci nasıl tanımlanabilir?*

**Cevap:** Girişimcilik bir eylem, girişimci ise bu eylemi yapan kimsedir. Girişimcilik, içerisinde eylemleri barındıran süreçler bütünüdür. *Girişimci*, bu eylemlerin tamamında ya da bir kısmında bulunabilir. Yani her süreç eylem içerir ancak girişimci her eylemde olmayabilir. Girişimciliği bir sistem olarak görürsek süreçleri alt sistem ya da sistemin alt elemanları olarak değerlendirirsek, girişimci sistemde mutlaka vardır, fakat alt sistemlerin tamamında olmayabilir.

9. *Girişimcilerin başlıca özellikleri nelerdir?*

**Cevap:** Genel anlamında girişimcinin özelliklerinden sayılan unsurları *tutum ve davranışlara* dağıtabiliriz. Bu;

- Özellikle zeka,
- Enerji,
- Deneyim,
- Girişimcilik ruhu,
- Rasyonel davranış yetisi ve
- Motivasyondur.

Girişimcilerdeki bu özellikler geçici değil sürekli vardır.





## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 1: Girişimcilik Kavramı, Çeşitleri ve Girişimcilikte Etik

**10. Girişimcilerin birer inovasyon lideri olmaları nasıl açıklanabilir?**

**Cevap:** Girişimci yola çıktığında başarısızlıkla karşılaştığında yeni yol bulandır. “Ben başarısız oldum, yapamıyorum” demez, mutlaka çıkış yolu bulur.

Belirli bir mesafe koşan atlet gibidir. Düştüğünde, yenildiğinde koşudan vazgeçmez, kalkar üstünü silkeler, kendisine gelir kaldığı yerden devam eder. Ancak bazıları koşudan vazgeçerler ve bırakırlar. İşte bunların girişimciliği tartışılır.

Girişimciler için girişimcilik gelip geçen bir şey değil, bir yaşam ve düşünce biçimi, dünyayı ve çevreyi algılama ve yorumlamadır. Görülmeyeni görme, geçmişi bilme, bugünü anlama geleceği kestirmezdir.

**11. Girişimcilerin ilişkileri ve iletişim özelliği nasıldır?**

**Cevap:** Girişimcilerin ilişkileri ve iletişimi güçlüdür. Bu alanda, içinde bulunduğu ilişki ve iletişim ağları ona güç verir. Çünkü bu tür ortamlar paylaşım, işbirliği ve dayanışma imkânları sunar. Bu da çözülemeyen sorunlar ve aşılamayan engeller için destek sağlar. Zaten bu tür ortamlarda bulunmak ve görünür olmak girişimcinin de psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi ve motivasyonunun artması için olumlu katkı sağlar.

Girişimcinin iş fikrini bulmasında ve pazarla olan bağlantısında kurduğu kişisel ilişki (sosyal ilişki) çok önemlidir. Fırsatları bulmak, yakalamak konusunda girişimci daima dikkatlidir. Radarlarını açmış, tarama yapar gibi çalışmaktadır. Burada ilişkilerden geniş ölçüde yararlanır. Hatta girişimci olmayanların iş fikirlerinden de yararlanır, sosyal ağı içinde çok hareketlidir.

Hem piyasa ile olan bu ilişkilerinde hem de bürokrasiyle olan ilişkilerinde güçlü olması ona çok büyük avantaj sağlar. Piyasada müşterilerle olan, çalışanlarla olan ilişkiler müşteri ve çalışan bağlılığını artırır. Bu durum girişimcinin işletmedeki konumunu ortaya koyar. Girişimci, işletmenin ne önünde ne arkasındadır. O, işletmenin her yerindedir.

**12. Sermayesi olan herkes iş kurup başarılı olabilir mi?**

**Cevap:** Her kapital sahibi iş kurabilir ancak her kurulan iş başarılı olamaz. İş kurmak için sermaye gerekli ama sadece onun olması yeterli değildir. Helva yapmak için sadece un yeterli değildir unun yanında şeker, yağ ve helvayı yapacak ustanın (girişimci) olması gerekir.

Bu MİT’e benzer “Akıl verme para ver” deyişi de çok kullanılır. Bu da pek doğru değildir. Çünkü sermaye sahibi olmak girişimciyi başarıya götürmez. Zaten akıllı girişimciler ihtiyaç duydukları parayı rahatlıkla bulabilirler.

**13. Girişimciler devlet ihaleleri takip eden, vergi kaçırarak çalışan ücretlerini ödemeyen kimseler midir?**

**Cevap:** Bu algı yanlıştır. Gerçek girişimci etik ilkelere uyar. Onun için itibar sahibidir. Girişimciliğin geliştiği toplumlarda girişimcinin imajı yüksektir. Çünkü devlete

vergi, insanlara iş verir. Toplumsal refahın artmasını sağlar. Ürettikleri ürünlerle ve hizmetlerle tüketicilerin sorunlarını çözer, ihtiyaçlarını gidererek onlara kaliteli yaşam sunar.

Özellikle kriz dönemlerinde işsizliğin artması, vergilerin düşmesi sorunlarının çözümü için girişimciliğin ve girişimcilerin sayısının artması istenmekte, girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması desteklenmektedir.

**14. Başka üreticilerin fikirlerini tekrar edip başarılı olmak girişimcilik midir?**

**Cevap:** Bu düşünce tamamen taklitçiliktir. Girişimci taklit yapmaz, farklı olanı yapar. Girişimci inovasyon yapar. O bunu yapmışsa ben farklı bir şey yapmalıyım, der. Hiç kimsenin yapmadığını ilk kez o yapmak ister. Gerçek girişimci taklit eden değil taklit edilendir. Pazarda ilk olmanın üstünlüğünü yaşar.

**15. Eğitim dönemlerinde pek başarılı olamayanlar girişimcilikte başarısız mıdır?**

**Cevap:** Girişimcilik eğitimini ayrı tutarsak, genel ve uzmanlık eğitiminde başarılı olanlar girişimcilikte de başarılı olurlar, şeklinde doğrusal ilişki kurulamaz. Çünkü girişimci, yaratıcı, motivasyonu yüksek başarabileceğine inancı ve risk yelpazesi güçlü öngörülleri, sezgileri ve analitik yetenekleri gelişmiş kişilerdir.

**16. İş fikri yaratabilen herkes girişimci olabilir mi?**

**Cevap:** Girişimcilik için iş fikri üretmek tek başına yeterli değildir. Bu fikri ticari ürün ve hizmete ya da toplumsal faydaya dönüştürebilmek gereklidir. Yani fikri gerçeğe dönüştürmek de fikir kadar önemlidir.

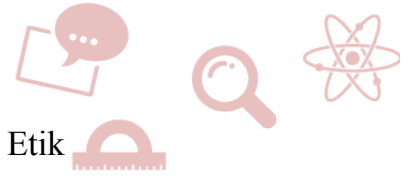
Bazı kimseler fikir üretirler ya da bulurlar ve ondan sonra hiçbir şey yapmazlar ama fikir bulma konusunda iyidirler.

Yine bazıları iş fikrini ürüne hizmete çevirir, ancak ticari hale getiremez, bu özellikte olanların sayısı az değildir. Ancak hem iş fikrini bulan, bunu ürüne hizmete ve toplumsal faydaya çeviren hem de ticari hale getirebilen gerçek girişimcilerdir. Hatta başkasının bulmuş olduğu ürünü (izinle) ticari hale getiren de girişimcidir. Pek tabi ki bu süreçlerde her girişimci başarılı değildir. Aksi takdirde başarılı olan herkes girişimcidir, başarısız olan girişimci değildir gibi bir sonuç çıkar ki bu da doğru değildir.

**17. Girişimcilik yeteneği geliştirilebilir mi yoksa doğuştan mıdır?**

**Cevap:** Eğer yetenek, bilgi ve beceriden oluşuyorsa eğitim ve öğretimle bu yetenek geliştirilebilir. Pek tabi doğuştan da girişimci olunur, fikri kabul edilse bile eğitimle geliştirilebilir.

Doğuştan girişimci olan pek çok kimsenin bu özelliği ortaya çıkmamış olabilir. İşte çeşitli seviyelerdeki girişimcilik eğitimi hem girişimci yeteneğini geliştirir, hem de doğuştan var olsa bile bu yeteneğin açığa çıkması ve daha da güçlenmesi sağlanmış olur.



## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA

### Ünite 1: Girişimcilik Kavramı, Çeşitleri ve Girişimcilikte Etik

#### GİRİŞİMCİLİK ÇEŞİTLERİ

##### 18. Dış girişimcilik nedir?

**Cevap:** Yeni bir işletmenin ya da toplumsal fayda üreten yeni bir organizasyonun kurulması başlı başına girişimcilik olarak görülmektedir. Bu girişimciliğe *dış girişimcilik*, *genel girişimcilik*, *başlangıç girişimciliği* denilebilir.

Bu girişimcilikte ilk hareketin yapılması, ilk adımın atılması, girişimin doğuşu vardır. Hatta bu girişimcilikte işletmenin ve organizasyonun doğuştan önceki dönemi iyi geçerse doğuştan sonraki dönemi de başarılı geçer.

##### 19. İç girişimcilik nedir?

**Cevap:** *İç girişimcilik*, dış girişimciliğin tersidir. Günümüzde bu girişimcilik türü artmaya başlamıştır. Çünkü iç girişimcilik, işletme ve diğer örgütlerin yaşamını sürdüren itici güçtür. İç girişimciliğin zayıf olduğu işletmeler yaşam, direnç ve gelişme güçlerini yitirdikleri için yaşamını zor sürdürürler, zaten bir süre sonra da yok olurlar.

İç girişimcilik, kurulmuş işletme ve örgütlere enerji üreten santral gibidir. İç girişimcilik (intrapreneurship), kurulmuş ve yaşayan bir işletmenin sınırları içindeki tüm alanlarda yeni üründe/hizmette, yönetimde, pazarlamada, satın almada, üretimde, satışta ve bunların fonksiyonlarında yapılan yeniliklerin ticari hale gelme çaba ve sonuçlarıdır. Bu sürece katkıda bulunan, işletmede her pozisyonda çalışana da *iç girişimci (intrapreneur)* denir. Aynı zamanda bu girişimciliğe *kurum içi girişimcilik* de denir.

İç girişimcilik işletmelerle birlikte devlet dâhil tüm kurumları ilgilendirmektedir. Yenilik ortamları yaratan yenilik sistemleri kuran ve sürdürülebilirliği sağlayan çalışanlara yaratıcı ve yenilikçi fırsatlar tanıyan kurum kültürlerine yenilikçiliği ve girişimciliği yerleştiren yenilikçi stratejiler izleyen her kurumda iç girişimcilik güçlü olacaktır.

İç girişimciliği güçlü işletmelerde çalışanlar girişimcilik kültürü kazandıkları için bazıları ayrılarak kendi işletmesini kurmak istemektedirler. Bu da gösteriyor ki iç girişimcilik aynı zamanda toplumdaki girişimci ve girişimcilik kültürünü artırmaktadır.

##### 20. İç girişimci ve dış girişimcinin farklı yönleri nelerdir?

**Cevap:** İç girişimci ve dış girişimcinin farklı yönleri şöyle sıralanabilir:

- İç girişimci fon sağlamak konusunda diğer girişimciye göre daha rahattır.
- İkisi de risk alır ancak iç girişimcinin riski kariyeri ve istihdam ile ilgilidir.
- İç girişimci şirketteki engellerle karşılaşır ve üstesinden gelmeye çalışır.
- Diğer girişimci ise pazarda karşılaştığı engellerle uğraşır.
- İç girişimci güçlendirmek diğer girişimci geliştirmek için çalışır.

##### 21. İç girişimciliğin kendi fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için neler gereklidir?

**Cevap:** İç girişimciliğin kendi fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için;

- İşletmenin teknolojide üstün olması,
- Yeni fikirlerin desteklenmesi,
- Hatalara karşı toleranslı olunması,
- Fırsatta öncelikli seçim yapmaması,
- Kullanılabilir ve ulaşılabilir kaynak olması,
- Takım çalışmasının desteklenmesi,
- Ödüllendirme sistemi ve sponsorluk desteğinin olması,
- Yetki ve sorumluluk verilmesi,
- İşletme sınırları esnek olması ve
- Her şeyden önce üst yönetimin iç girişimciliği benimsemiş ve desteklemiş olması gerekmektedir.

Bunlara ek olarak işletmelerin yönetim stratejilerine iç girişimciliği yerleştirmeleri ve iç girişimcilik kültürünü geliştirerek, iç girişimciler için ortamlar oluşturmaları önemlidir.

İşletmeler, çalışanlarının fikirlerine önem verip bu fikirlerin hayata geçirilmesine odaklanırlarsa girişimci çalışanların işletmeden ayrılmalarının önüne geçmiş olurlar. Çünkü fikirlerini uygulayamayan çalışanlar, fikirlerinin peşinden giderler ve işten ayrılırlar.

##### 22. Ekonomik (ticari) girişimcilik nedir?

**Cevap:** *Ekonomik girişimcilik*, sahibine kar, müşterisine katma değer sağlayan bunu da ürettiği ürün ve hizmetle yapan girişimciliktir.

Kar, girişimcinin ana amacı olarak ve en büyük getirisi olarak görülür. Yine başarı ölçüsü de karıdır. Bu nedenle tüketicinin/müşterinin çözülmemiş sorunlarını çözen, ihtiyaç ve beklentilerini gideren ürün ve hizmetlerin üretilmesi düşünülür. Bu düşüncelerden iş fikri bulunur. Sonra da girişimciliğin diğer süreçleri işletilir.

##### 23. Sosyal girişimcilik nedir?

**Cevap:** Girişimcilik sadece ekonomik (ticari) alanda değil sosyal alanda da uygulama ve kavram olarak varlığını kabul ettirmiştir. Sosyal girişimcilik diğerine göre daha yenidir. Esasında ekonomik girişimciliği tamamlar. Fakat kurumsal sosyal sorumluluk ve hayırseverlik gibi kavramlarla karşılaştırılmamalıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk da ticari girişimci ve işletmesi, itibar kazanmayı, bunu da markasına yansıtmayı açık belirtece de hedeflemektedir. Bu alandaki yatırımın bir şekilde geri döneceğini umar. Ancak sosyal girişimcilikte, sosyal girişimci, bunu itibar kazanmak için değil toplumun devlet, işletmeler ve diğer sivil toplum tarafından çözülemeyen sorunlarını çözmek ve tamamen ortadan kaldırmak için uygular.

Sosyal girişimciliğin temelinde “aldığından fazlasını vermek” vardır. Bu durumu iş dünyasına uyarladığımızda



## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA

### Ünite 1: Girişimcilik Kavramı, Çeşitleri ve Girişimcilikte Etik

ekonomik girişimcinin, verdiğiinden fazlasını almak isteyeceğini düşündüğü söylenebilir. Bu nedenle iki girişimcilik birbirini tamamlar. Serbest piyasa düzeni içinde birisinin boşluğunu ve açığını diğeri kapatır. Böylece serbest piyasanın işlerliğinin sürdürülebilirliğini sağlamış olur.

#### 24. Sosyal girişimcilikteki modeller nelerdir?

**Cevap:** Sosyal girişimcilik konusunda uygulamada iki modelden söz edilmektedir:

- Bunlardan birisi sosyal girişimciliğin, misyonu sosyal olan örgütlerde yapılabileceğidir.
- İkinci model ise, ekonomik ve ticari girişimciliğin ana misyonu kar ise de sosyal misyonlarının da olduğunu kabul ederek ekonomik ve ticari girişimciliğin sonuç olarak sosyal girişimciliği de kapsayabileceği görüşüdür. Diğer bir deyişle, ekonomik ve ticari girişimcilerin de sosyal misyonlarının olması ihtimalinin ortaya konulduğu bir modeldir.

Hatta misyonları sosyal olan her örgütün yaptıklarının sosyal girişimcilik olarak görülmemesi gerektiğini savunanlar da vardır. Ancak şu bir gerçek ki sosyal girişimciliğin temel felsefesine bakıldığında ekonomik ve ticari kuruluşların sosyal sorumluluk projeleri ve hayır kurumlarına yapmış olduğu bağışlar sosyal girişimcilik kapsamına girmemelidir.

#### 25. Dünya üzerindeki en önemli iki sosyal girişimcilik hareketleri hangileridir?

**Cevap:** En önemli iki sosyal girişimcilik hareketi kısaca şöyle açıklanabilir:

- **Ashoka;** Bill Dragton tarafından 1980 yılında kurulan mikrofinansmandan, çevre, sağlık, insan hakları ve eğitim/öğretim alanlarına kadar sürdürülebilir yenilikçi fikirleri destekleyen küresel sosyal girişimcilik hareketidir.
- **Schwab vakfı;** her yıl Davos toplantılarıyla ilgili Dünya Ekonomik Forumunun fikir babası Klaus Schwab'ın girişimiyle kurulan ve yoksulluğun koşullarını değiştirmeyi amaçlayan bir sosyal girişimcilik hareketidir.

### KADIN GİRİŞİMCİ

#### 26. Kadın girişimciliğin kapsamı nedir?

**Cevap:** Kadınların ekonomik ve sosyal hayatta güçlenmesini sağlamak amacıyla hareket eden, kadınların da girişimcilik yapabileceği onların da bu rolü üstlenebileceği ile ilgili görüşü kapsayan girişimcilik çeşididir.

Çalışan kadınların oranı eskiye göre daha da artmış aynı şeyleri girişimcilik için söylemek mümkün değildir. Ancak bu konudaki destek be bilincin artması bundan sonra daha çok kadın girişimci görmeyi mümkün kılacaktır. Yapılan araştırmalarda, ekonomik büyümede en büyük gücün kadınlar olduğu tespit edilmiştir.

### GENÇ GİRİŞİMCİLİK

#### 27. Genç girişimcilik niye önemlidir?

**Cevap:** Bilindiği üzere girişimcilikte yaratıcılık yenilik önemlidir. Yaratıcılık ve yenilik bir yetenek, aynı zamanda geliştirilebilir bir özelliktir. Küçük yaştan itibaren kalıba sokulmadan, ona uygun koşullar sağlanarak ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi gerekir. Diğer yandan olaya risk açısından bakıldığında kalıba giren insanların risk alması düşüyor. O zaman hem yaratıcılık hem de risk alma özellikleri bakımından gençler, girişimcilik açısından daha uygundurlar.

### YENİ GİRİŞİMCİLİK

#### 28. Yeni girişimcilik nedir?

**Cevap:** **Yeni girişimcilik;** yeni ve eski sorunları, yeni ürün/hizmetler ve yeni iş anlayışları ile çözen girişimciliktir. Yeni girişimcilik inovasyona ve inovasyon sektörlerine odaklı olan, finansmanı da erişim hedefi de "küresel" olan, bilim ve teknolojiyle evrensel pazarlama becerilerine dayalı bir girişimciliktir.

Yeni sektörler, yeni teknolojiler ve yeni ekonomi bütün bunlar inovasyona dayalı girişimcilikle yani yeni nesil girişimcilikle ortaya çıkan değerlerdir. Eski iş yapma anlayışıyla, bu değerler elde edilemez. Mevcut işletmelerin bu yeteneklerini geliştirmek pek kolay değildir.

Her şeyden önce eski girişimcilerin bu kavramı içselleştirmeleri gerekir. Ancak, eğitilmiş genç girişimcilerin bu çeşit girişimciliğe daha yatkın olduklarını da söyleyebiliriz.

#### 29. Yeni girişimciliği destekleyen ülkelerdeki uygulama sonuçları nelerdir?

**Cevap:** Bu sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- İnovasyon, ekonomik büyümeyi ve istihdamı artırır.
- Odağı bulunmayan girişimcilik destek programları beklenen seviyede büyüme ve istihdam sağlamamıştır. Bunun yanında inovasyon ve yeni teknoloji içeren girişimci ve sektörlerle yapılan destekler ve programlar büyümeyi artırmıştır.
- Yeni girişimcilik genellikle büyük ve kapsamlı devlet desteğiyle olmuştur. Kapitalizmin anavatanı olan ABD'de yeni girişimciliğin en iyi uygulama merkezi olan Silikon Vadisi de çok büyük devlet desteği alarak kurulmuş ve büyümüştür.

### GİRİŞİMCİLİKTE ETİK VE İTİBAR

#### 30. Girişimcilikle etik ve itibar arasındaki ilişki nedir?

**Cevap:** Girişimcilik, yeni sorunlar üretmeden var olan sorunların çözümüne odaklanmaktadır. Doğru girişimciler, kazanç konusunda hırslı olmalarının yanında bunu etik dışı yollara sapsmadan yapabilen bireylerdir.



### İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA

#### Ünite 1: Girişimcilik Kavramı, Çeşitleri ve Girişimcilikte Etik

Etik olmayan yollarla, hak etmediği kazançlar elde eden girişimcilerin süreklilik potansiyeli düşüktür. Bu tür girişimciler topluma kötü örnek olmakta ve girişimciliğin itibarını zedelemektedir.

Etik değerlere bağlı girişimciler;

- Devletine vergisini tam veren,
- Vatandaşlara istihdam sağlayan,
- Ürettikleri mal ve hizmetlerle müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılayan,
- Düzenledikleri veya katkıda buldukları sosyal sorumluluk projeleriyle toplumsal fayda üreten bireylerdir.

Bu tür girişimci kişilerin kurduğu işletmeler toplumdan saygı görmekte ve dolayısıyla bu işletmelerin kurumsal itibarı yükselmektedir.





#### GİRİŞİMCİLERİN EKONOMİDEKİ ROLÜ

1. Türkiye ekonomisinde küçük ve orta boy işletmeler ne kadar bir yer tutmaktadır?

**Cevap:** Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olan küçük ve orta boy işletmeler tüm işletmelerin % 99,3'ünü oluşturmaktadır. İstihdamdaki payları % 76,7 olup, yaratılan katma değerdeki payları % 37,7'dir.

2. Üretim temelli ekonomiden bilgi temelli ekonomiye geçiş nasıl gerçekleşmiştir?

**Cevap:** Hammaddeye dayalı ekonomiden bilgiye dayalı ekonomiye geçişte yenilik yaratmak ve rekabet edebilmek ekonomik gelişmenin temelini oluşturmaktadır. Gelişme süreci ilerledikçe sermayenin kazandığı önem artmakta ve iyi işleyen işgücü ve sermaye piyasalarına sahip olunması gerekmektedir.

Geçtiğimiz yüzyıl büyük işletmelerin küçülmeye ve yeniden yapılanmaya gerek duymalarına yol açmıştır. Bu süreçte ağır sanayiye ve büyük işletmelere dayalı ülke ekonomileri zor durumda kalmıştır. Geçiş süreci yaşayan bu ülkelerde çoğunlukla karşılaşılan özelliklerin başında girişimci eksikliği gelmektedir.

Devletlerin giderek ekonomik faaliyetlerden ellerini çektiği bu dönemde yenilik ve farklılık yaratacak girişimcilere olan ihtiyaç giderek artmıştır. Değişen koşullarda giderek büyüyen dünya ekonomisinde oyuncular küçülmüş ve en küçük oyuncular olan girişimcilerin gücü artmıştır.

3. Ülkelerin kalkınma düzeyi ile girişimcilik arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?

**Cevap:** Ülkelerin ekonomik ve toplumsal kalkınma düzeyleri ile girişimcilik performansları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Girişimcilik yenilikler aracılığıyla yeni mal ve hizmetler yaratarak ulusal ekonomilerin rekabet güçlerini artırarak dünya ekonomisi içerisindeki yerlerini belirlemektedir.

Girişimciliğin yeni ya da var olan bir işletme içerisinde risk alma, yaratıcılık ve yenilik süreçlerini birleştirerek ekonomik bir faaliyet yaratma süreci olması nedeniyle ülkelerin ekonomik toplumsal gelişme düzeyi üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır.

#### GİRİŞİMCİLİK OLGUSUNUN YÜKSELİŞİ

4. 1980'lerde girişimcilik olgusu nasıl etkilendi?

**Cevap:** 1980'lerde stagflasyon ve yüksek işsizlik oranları arz yönlü iktisada ve iktisadi büyümeyi etkileyen temel faktörlere olan ilginin artmasına neden olmuştur.

Özellikle bu dönemde teşvikler, piyasaların düzenlenmesi ve sosyal katılımlar gibi konulara odaklanılmaya başlanmıştır. Bu gelişmelerle birlikte 1980'ler ve 1990'lar küçük ve orta ölçekli firmaların ekonomideki rollerinin yeniden değerlendirildiği ve girişimciliğe yönelen yeni bir ilginin ortaya çıktığı dönemler olmuştur.

5. Girişimcinin üretim sürecine olan başlıca 3 katkısı nelerdir?

**Cevap:** Girişimcinin üretim sürecine olan başlıca 3 katkısı şöyle sıralanabilir:

- Üretim kaynaklarını yeni bir tarzda birleştirerek kullanılmayan üretim faktörlerinin kullanılmasını sağlar.
- Kullanılmakta olan üretim araçlarının ve mevcut girdilerinin değişik şekillerde kullanımı ile üretimi artırır.
- Girişimci yeni düşüncelerin yaratılması, yayılması ve uygulanmasını hızlandırır. Bir girişimcinin yaptıkları sonucu elde edilen başarı ya da başarısızlıklar diğer girişimcilere örnek olur, yol gösterir.

6. Girişimcilerin risk alma ve yenilikçi olma özellikleri toplulukları nasıl etkilemektedir?

**Cevap:** Risk üstlenme ve yenilikçi olma niteliği nedeniyle girişimcilerin tüm toplumların değişim ve gelişme süreçlerinde öncülük yaptığını söylemek olasıdır.

Dünya pazarlarında giderek hızlanan rekabet her ülkeyi yenilikçi olmaya ve değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır.

Günümüze kadar girişimciye verilen önem ülkelere göre farklı olması yanında zaman içinde de her ülkede değişen bir eğilim izlemiştir. Birçok ülke ortaya çıkan girişimci gereksinimini karşılayabilmek için girişimciliği özendirme ve geliştirme programlarını uygulamaya koymaktadır.

Toplumda girişimci sayısının artırılması için girişimcilik ruhunun aşılması gerekmektedir. Ancak uygulanan programlarda girişimci sayısını artırmak kadar kurulan işletmelerin geliştirilmesi ve eğitilmesi de amaçlanmalıdır.

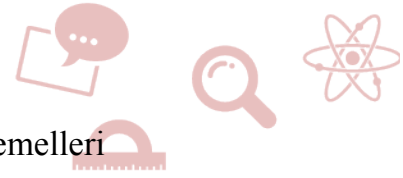
Girişimcilerin desteklenmesi, yeni iş ortamları ve iş fırsatları yaratılması yanı sıra ekonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunmak ve bilgi toplumu olmak yolunda iş gücü niteliğini yükseltici etkisi nedeniyle yaşamsal önem taşımaktadır.

Çünkü **Dünya Girişimcilik Platformu** (Global Entrepreneurship Monitor-GEM) tarafından 29 ülke arasında yapılan araştırma yüksek girişimcilik faaliyetleri olan ülkelerin ortalama ekonomik büyümenin üzerinde gelişme gösterdiğini ortaya koymaktadır.

7. Girişimciliğin son dönemde popülerleşmesini sağlayan etkenler nelerdir?

**Cevap:** Girişimciliğin son dönemde popülerleşmesini sağlayan etkenler şöyle sıralanabilir:

- İstihdam sorununun artması.
- Yeni ekonominin gittikçe güçlenmesiyle değişen ekonomik yapı.
- Ekonomi ve işletme alanlarında teorik gelişmeler ve girişimciliğin genel kabulü.



## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 2: Girişimciliğin Ekonomik, Toplumsal ve Kültürel Temelleri

### GİRİŞİMCİLİK OLGUSUNUN TARİHSEL GELİŞİMİ

8. 19. yüzyıl öncesi verilebilecek ilk girişimcilik örneği hangisidir?

**Cevap:** Bu dönemde girişimcilikle ilgili olarak gerçek anlamdaki ilk örnek Uzak Doğu ile ticaret yolları geliştirmeye çalışan **Marco Polo**'dur. Marco Polo parası olan insanların mallarını satmak üzere anlaşmalar yapmıştır.

Bu olay günümüzdeki "**risk sermayesi**"nin ilk örneğidir. O zamandaki genel anlaşma sigorta bedeli dâhil % 25'e yakın bir faiz oranı ile maceraperest tüccara sermaye sağlamak şeklindeydi. Bu anlaşmada sermayedar pasif risk taşıyıcıyken maceraperest tüccar fiziksel ve ekonomik tüm riskleri üstlenen aktif bir rol almaktaydı.

Maceraperest tüccar başarılı bir şekilde malları satın geziyi bitirdiğinde sermayedar karın % 75'e kadar olan bir kısmını, maceraperest tüccar ise % 25 civarındaki kısmını alıyordu.

9. Orta çağlarda girişimci kavramı nasıl kullanılmaktaydı?

**Cevap:** Orta çağlarda girişimci kavramı hem yönetici hem de çalışan olarak büyük ölçekli üretim projelerini yöneten kişi için kullanılmaktaydı. Böyle büyük üretim projelerinde bireyler riskleri üstlenmemekte, genellikle devlet tarafından sağlanan kaynaklarla projeyi yürütmektedirler.

Orta çağlardaki tipik girişimci örneği din görevlileriydi. Bu kişiler kale, sur, kamu binaları, manastır, katedral gibi büyük mimari çalışmaları yapmakla görevliydi.

10. Risk ve girişimci arasındaki bağlantı ne zaman kurulmuştur?

**Cevap:** Risk ve girişimci arasındaki bağlantı 17. yüzyılda kurulmuştur. Bu dönemde **girişimci**, genel olarak devletle taahhüt edilmiş bir ürün ya da hizmet sağlamak konusunda anlaşma yapan kişilere denilmekteydi. Yapılan anlaşmalardaki fiyatlar sabit olduğundan sonuç kar ya da zarar olsun girişimciye ait olmaktaydı.

11. 18. yüzyılda girişimcilik kavramı nasıl bir gelişme göstermiştir?

**Cevap:** 18. yüzyılda sermayesi olan bir insan sermayeye ihtiyaç duyan bir insandan ayrılmaktaydı. Diğer bir ifade ile girişimci, sermaye sağlayıcıdan (günümüz risk sermayedarı) farklıydı.

Bu farklılaşmanın bir nedeni bütün dünyada ortaya çıkan sanayileşeydi. Bu süre içerisinde geliştirilen birçok yenilik (Thomas Edison'un icadı gibi) değişen dünyanın gerekleri nedeniyle ortaya çıkmaktaydı. Edison gibi birçok mucit yeni teknolojiler geliştirmekte ancak bu icatlarının finansmanını devlet ya da özel kaynaklar aracılığı ile sağlamaktaydılar. Bu nedenle bu tipteki insanlar sermaye sağlayıcıları (risk sermayedarları) değil sermaye kullanıcılarıydılar (girişimci).

12. Girişimcinin yenilikçi fonksiyonu ne zaman ön plana çıkmıştır?

**Cevap:** 20. yüzyılın ortalarında girişimcinin *yenilikçi fonksiyonu* ön plana çıkmıştır. Girişimcinin ekonomideki fonksiyonu, bir yenilikçi olarak üretim şeklini reforme etmek, yeni bir üretim tekniği kullanmak, eski bir ürünü başka bir şekilde üretmek ve üretim için yeni kaynaklar yaratmaktır.

Bu tanımlamada *yenilik* girişimciliğin en önemli unsurudur. *Yeni bir mal ya da hizmeti tüketicilere sunmak* girişimci için en zor görevlerden birisidir. Bu, sadece yaratma yeteneği değil, iş çevresindeki tüm güçleri anlama yeteneği gerektirmektedir.

13. 20. yüzyılda girişimciler yöneticilerden nasıl ayrılmaktaydı?

**Cevap:** 20. yüzyılda girişimciler genellikle yöneticilerden ayrılmaktaydı. Bu dönemde girişimci kişisel çıkarı için bir işletmeyi yöneten ve çalıştıran kişi olarak tanımlamaya başlamıştır.

İşletmesinde kullandığı girdiler, istihdam ettiği iş gücü ve ihtiyaç duyduğu sermaye için cari fiyatları ödeyen kişidir. Kendi çabası, yeteneği, organizasyon ve yönetim becerilerini de bu süreçte kullanmaktadır. Ayrıca kaybetme ve önceden beklenmeyen durumlarla karşılaşma riskini de kabul etmektedir.

### EKONOMİK YAKLAŞIMLA GİRİŞİMCİLİK

14. İktisat teorisi toplumların hangi iki temel sorunuyla ilgilenmektedir?

**Cevap:** İktisat teorisi toplumların ilgilendiği iki temel sorun şöyle sıralanabilir:

- Toplumlar refah düzeylerini nasıl yükselteceklerdir? Refah artışı sağlanmadan nüfus arttığında kişi başına refah düşecektir. Bu nedenle yaşam standartlarını yükseltmek isteyen bütün toplumlar toplum refahını sürekli olarak yükseltmeye yarayacak yolları bulmak zorundadır.
- Toplumlar üyeleri arasında refahı nasıl dağıtacaklardır? Eşit bir refah dağılımı şekli olmaksızın toplumun küçük bir kesimi mutlu olacak, kalan kesimde ise istikrar sağlanamayacaktır.

15. Cantillon'un belirlediği ekonomiye etki eden ve onları biçimlendiren unsurlar nelerdir?

**Cevap:** Cantillon'un belirlediği ekonomiye etki eden ve onları biçimlendiren unsurlar şöyle sıralanabilir:

- Kaynaklara sahip olan kişiler (o dönemin arazi sahipleri),
- Bu kaynaklarla çalışanları bir araya getiren girişimciler,
- İstihdam edilerek iş yapan profesyoneller.

Cantillon'a göre birinci ve üçüncü grup genelde *pasif (edilgen)* olup bir başkasının çaba ve gayretine ihtiyaç



## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 2: Girişimciliğin Ekonomik, Toplumsal ve Kültürel Temelleri

duyarlar. Girişimciler ise *aktiftir (etken)* ve bu iki grubu organize ederler. Ekonomideki gerçek ve önemli rolü de bu grupları yönlendiren girişimciler oynar.

**16. Üretim araçlarının özel mülkiyete konu olduğu kapitalist sistemde mülk sahiplerinin yerine getirdiği belli başlı işlevler nelerdir?**

**Cevap:** İlgili kapitalist sistemde mülk sahiplerinin yerine getirdiği belli başlı işlevler şöyle sıralanabilir:

- Mali sermayenin devreye sokulması,
- Üretim araçlarının koordinasyonu, işletmenin yönetimi ve işletilmesi,
- Yatırımlarla ilgili stratejik kararların alınması.

**17. Cantillon iş adamının fonksiyonlarını nasıl ayırtmıştır?**

**Cevap:** Cantillon iş adamının;

- Emeği üretim sürecinde istihdam etme,
- Mali sermaye tedarik etme işlevleri ile
- Bilinmeyen gelecek karşısındaki karar alma pozisyonunu ayrı değerlendirmiştir.

Cantillon'a göre tüccar gündelik piyasada çiftçiden belli bir fiyat üzerinden mallar satın alıp belirsiz fiyattan şehirde satabilir. Tüccarı bu girişime motive eden, elde etmeyi umduğu karıdır. Bu kar, tüketim malları fiyatlarının şehirdeki dalgalanmalarının önceden belli olmaması nedeniyle belirsizdir.

Geleceğin bugünden tam olarak bilinmeyişi nedeniyle geliri risk içeren aktörü büyük bir titizlikle mercek altına alan Cantillon, girişimciliğin risk alma ya da risk üstlenme vasfını öne çıkarmaktaydı.

**18. Girişimciliğin açıklanmasına yönelik üç temel yaklaşım ve temsilcileri hangileridir?**

**Cevap:** Girişimciliğin açıklanmasına yönelik üç temel yaklaşım ve temsilcileri şöyle sıralanabilir:

- **Alman Ekolü:** Temsilcileri *von Thünen, Schumpeter ve Baumol*'dur.
- **Neoklasik Ekol:** Temsilcileri *Marshall, Say ve Knight*'dir.
- **Avusturya Ekolü:** Temsilcileri *Menger, von Mises ve Kirzner*'dir.

**19. Üç farklı girişimcilik yaklaşımına göre girişimcinin işlevi nasıl belirlenmiştir?**

**Cevap:** *Neoklasiklere* göre girişimcinin temel rolü, girişimcilik faaliyetleri yoluyla piyasaların dengede bulunmasına katkı yapmaktır.

*Avusturya Ekolü* ise girişimcinin kar fırsatları yakalama yeteneklerini ön plana çıkarmaktadır. Bu yaklaşıma göre girişimcilerin önemli bir fonksiyonu karşılanmamış ihtiyaçları karşılamak ya da piyasa etkisizliklerini ve eksiklerini düzeltmektir.

*Schumpeterci ekol* olarak bilinen *Alman Ekolü* ise girişimcinin bir değişim, reform ya da devrim yapması ön plandadır. Bu anlamda girişimcinin ekonomideki

fonksiyonu yeni bir mal üretmek ya da mevcut ürününü yeni bir yöntemle üretmeye çalışmak gibi yenilikler ortaya koymaktır.

Alman Ekolü'nün Avustralya Ekolü'nden temel farkı, Alman Ekolü potansiyel yaratılmasına önem verirken Avusturya geleneği ise bunun potansiyelinin gerçekleştirilmesine önem vermesidir.

Neoklasik ekolde, girişimcinin risk alan, kapitalist yönetici fonksiyonları ön plandadır. Alman ve Avusturya ekolleri ise, girişimcinin yenilikçilik aracılık faaliyetleri üzerine odaklanmaktadır.

**20. Girişimcilik ne zamandan itibaren dördüncü üretim faktörü olarak kabul görmüştür?**

**Cevap:** Fransız iktisatçı *Jean Baptiste Say*'den itibaren, girişimcilik **dördüncü üretim faktörü** olarak genel kabul görmüştür. Konu, *Schumpeter*'in "**dinamik girişimcilik**" yaklaşımıyla daha büyük önem kazanmıştır.

Schumpeter, dinamik girişimciyi;

- Yeni tedarik kaynakları,
- Yeni satış piyasaları,
- Yeni ürünler,
- Yeni süreçler ve

yeni organizasyon şekillerini uygulayarak eskiyi yeni ile değiştiren kişi olarak belirlemiştir.

Girişimcileri sürekli bir yenilik süreci içinde eskiyi terk edip daha etkin yeni yolları ve yöntemleri devreye sokarak (yıkıcı yaratıcılık) yaşayan kişiler olarak tanımlamış ve bu kişilerin ekonomik büyümenin en önemli aktörü olduğunu iddia etmiştir.

**21. Ekonomik teori tarihinde girişimcinin rolleri nelerdir?**

**Cevap:** Ekonomik teori tarihinde girişimcinin rolleri şöyle sıralanabilir:

- Girişimci belirsizlikle ilgili riski üstlenen kişidir.
- Girişimci finansal sermayeyi arz eden kişidir.
- Girişimci bir yenilikçidir.
- Girişimci bir karar vericidir.
- Girişimci endüstriyel bir liderdir.
- Girişimci bir yöneticidir.
- Girişimci ekonomik kaynakların bir düzenleyicisi ve koordinatörüdür.
- Girişimci bir girişimin sahibidir.
- Girişimci üretim faktörlerinin bir işverenidir.
- Girişimci bir müteahhittir.
- Girişimci bir arbitrajcıdır.
- Girişimci alternatif kullanımlar arasında kaynakların bir tahsisçisidir.

### PSİKOLOJİK YAKLAŞIMLA GİRİŞİMCİLİK

**22. Girişimcilikle ilgili psikolojik ve sosyolojik yaklaşımların ne farkı vardır?**

**Cevap:** *Psikolojik ve davranışsal yaklaşımlar*, girişimcilerin, ekonomik değer üretmeye dönük





## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 2: Girişimciliğin Ekonomik, Toplumsal ve Kültürel Temelleri

tercihlerinin yöneldiği tutum ve davranışlara odaklanır.

*Sosyolojik yaklaşımlar ise sosyal yapının ve sosyal değişkenlerin bireysel kararlar üzerindeki önemini vurgularlar. Yakın bir geçmişe kadar, girişimcilik konusundaki çalışmalarda baskın olan eğilimle girişimci bireyin kişisel niteliklerinden hareket edilmekteydi. Ancak, sadece bireycilik ya da kişisel niteliklerin, çoğu zaman karar almayı etkileyen sosyal faktörlerin rolünü eksik bıraktığı unutulmamalıdır.*

**23. Girişimcilerle ilgili yapılan duygusal ve bilişsel özelliklerine ilişkin çalışmalar niçin önemlidir?**

**Cevap:** Girişimciliğin açıklanmasına yapılan önemli bir katkı;

- Girişimcilerin kişisel karakterleri ile
- Duygusal ve bilişsel özelliklerine ilişkin yaklaşımlardır.

Bu yaklaşımlarda az sayıdaki insanda bulunan doğuştan gelen genetik özelliklerle, sonradan eğitim ve çevrenin kişiliği etkilemesi sonucu elde edilen beceriler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Yapılan çalışmalarda üzerinde en çok durulan girişimci kişisel özelliklerin başında;

- Girişimcilerin başarı amacına yönelimli,
- Bağımsız olma arzusu,
- Sorumluluk üstlenebilme ve
- Güç elde etme isteği gibi özellikler gelmektedir.

Çoğu yönetsel olan karar verme ve liderlik gibi kişilik özellikleri ise eğitimle de edinilebilmektedir.

**24. Girişimcilik karakteri üzerine yapılan araştırmalara göre belli başlı kişilik karakterleri nelerdir?**

**Cevap:** Belli başlı kişilik karakterleri şöyle sıralanabilir:

- Başarı ihtiyacı,
- Risk üstlenme,
- Yüksek kontrol yeteneği,
- Yenilikçilik,
- Hayal gücü, vizyon ve öngörü,
- Esneklik,
- Başarı ile yetinmeyen ve yeni yarışlar için hazırlanan güdülenme,
- Başarısızlığı kabul etmeyen kişilik.

**25. Başarılı girişimcilerin temel özellikleri nelerdir?**

**Cevap:** Başarılı girişimcilerin üç temel özelliğe sahip olduğu ifade edilmektedir. Bunlar;

- Vizyon,
- Misyon ve
- Hırslı olma'dır.

Başarılı olmuş girişimciler, diğer insanların algılayamayıp kaçırdığı göstergeleri seçip algılama yeteneğine sahiptirler. Girişimcilerin herkes tarafından bilinmeyen olayları önceden gördükleri veya sezdikleri ileri sürülmektedir. Bu yaklaşıma göre, girişimciler,

buldukları çevreyi ve dünyayı çok iyi gözleyerek ve sezgileri ile yorumlayarak uzun dönemde ihtiyaç duyulacak ürün ve hizmetleri üretmek için gerekli kaynakları bir araya getirir.

Başarılı girişimciler;

- “İyi gözlemci”,
- “Sezgileri güçlü”,
- “Sosyal yönü kuvvetli”,
- “Hayal gücü yüksek”,
- “Düşünme ve değerlendirme yetenekleri gelişmiş” insanlardır.

Bu insanlar rekabetçi ve kazanma arzusuyla dolu azimli insanlardır.

### SOSYO KÜLTÜREL YAKLAŞIMLA GİRİŞİMCİLİK

**26. Max Weber'in ifadesiyle özel kişilik tipi olarak girişimciliğin batı dünyası içerisinde çizdiği genel özellikler nelerdir?**

**Cevap:** Max Weber'e göre girişimciliğin batı dünyası içerisindeki genel özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Bireyselleşmenin önem kazanması.
- İş ve özel hayatın birbirinden ayrışması.
- Ekonomik ve sosyal çıkarların dünya görüşünü belirleme eğilimi.
- Üretimin en önemli değer olmasına olanak veren ve “çalıma kavramını bir ibadet olarak kutsallaştıran yeni bir ahlaki tavır.
- Servet artışının bir olgunluk düzeyi olarak değerlendirilmesi ve kişisel değerlerin en önüne konulması.
- Bu servet artışının, üretimi devam ettire ve büyümesine olanak veren bir yapıda kullanılması.
- “Şimdi” yerine dizgisel bir biçimde akan geçmiş-şimdi-gelecek biçimini alan zamanın kavramlaştırılması ve geleceğe odaklı olma.
- Sürekli çalışmanın yaşamın kaçınılmaz bir parçası olarak algılanması ve kişisel mutluluğun bu çalışmayla birlikte tanımlanması.
- Kazanç ve verimliliğin kutsanmasıyla birlikte ekonomik başarıya yönelik kişisel motivasyon.

**27. İş alanındaki değerler nelerdir?**

**Cevap:** İş alanındaki kültürel değerler;

- Misyon, vizyon, süreç, kontrol, karar verme gibi **formel değerler** ve
- Değer, ahlak, kişilik, güç, güven gibi ortak **informel değerlerle** genel olarak ifade edilebilir.

Bu iki farklı kültürel değer grubu birbirini destekleyen unsurlardır.

Sosyolojik yaklaşım içerisinde Batı iş kültürü ve Doğu iş kültürü arasındaki farklılık nedir ve bu farklılığı belirleyen boyutlar nelerdir?



Sosyolojik yaklaşım içerisinde Batı iş kültürü ve Doğu iş kültürü birbirinden farklıdır. Batı iş kültüründe girişimcilik tamamiyle bireysellik ve bireycilik temelinde yürürken, Doğu iş kültüründe girişimcilik aile ya da grup bağlamında yürütülmektedir.

Batı iş kültürünün belirleyici boyutları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- Risk alan,
- Hiyerarşik sistemle çalışan,
- Yenilikçi,
- Yüksek bireysellik,
- Hatalardan ders çıkaran,
- Bağımsızlık.

Doğu girişimci kültürü düşük bireysellik kültürü olarak da tanımlanır. Bu anlayışta yapılan iş kişisel memnuniyetten ve doyumdan çok yerine getirilmesi zorunlu bir sorumluluk ve ödev olarak görülür.

Girişimcilik değerleri olarak;

- Sosyal statü,
- İmaj,
- İtibar,
- Şeref,
- Namus,
- Şöhret gibi faktörler etkili olmaktadır.

*Başarısızlık*, saygınlık kaybı olarak algılanan ve utanılan bir olgudur.



## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 3: İş Modeli, Girişimciliğin Süreçleri ve İş Fikri

### İŞ MODELİ

1. İş modeli nasıl tanımlanmıştır?

**Cevap:** İş modeli, “Başarısı kanıtlanmış bir iş yapış şekli” olarak tanımlanmıştır.

2. İş modeli ile strateji arasındaki fark nedir?

**Cevap:** İş modeli, kâr etmek için tasarlanmış bir sistemdir. Hiç şüphesiz taklit edilebilir. Bu yönüyle stratejiden ayrılır. Strateji icra ve eylemi içerir. İş modeli ise işin bir sistem olarak nasıl çalıştığı ile ilgilidir.

3. İş modelinde “Müşteri” açısından hangi sorular sorulur?

**Cevap:** İş modelinde “Müşteri” açısından şu sorular sorulur:

- Benim müşterim kim olacak?
- Hangi müşterilere ürün/ hizmet vermeliyim?
- Hangi müşteri grupları benim kâr etmemi sağlar?
- Hangi müşteri gruplarına fayda üretebilirim?

4. İş modelinde “Değer Üretme” açısından hangi sorular sorulur?

**Cevap:** İş modelinde “Değer Üretme” açısından şu sorular sorulur:

- Müşteri için hangi değeri üretmeliyim?
- Kâr modelim ne şekilde olmalı?

5. İş modelinde “Farklılaşma (Stratejik Durum)” açısından hangi sorular sorulur?

**Cevap:** İş modelinde “Farklılaşma” açısından şu sorular sorulur:

- Rekabetin önüne nasıl geçerim?
- Karlılığımı nasıl sürdürürüm?
- Müşterilerim neden benden alıyorlar?
- Benim farklı yönüm nedir?
- Önerdiğim değer farklı yanı nedir?

6. İş modelinde “Kapsam” açısından hangi sorular sorulur?

**Cevap:** İş modelinde “Kapsam” açısından şu sorular sorulur:

- Hangi faaliyetleri ben yapmalıyım (içerde)?
- Hangi faaliyetleri dışarıda yaptırmalıyım (outsourcing)?

7. Bir markanın yönetimi ve gücü hangi unsurların birleşmesiyle yapılmaktadır?

**Cevap:** Bir markanın yönetimi ve gücü şu üç unsurun birleşmesiyle yapılmaktadır:

1. İş modeli,
2. Ürün,
3. Marka sinyali.

Buna **altın üçgen** de denilmektedir.

8. İş modeli bir işletme bileşeni midir?

**Cevap:** Yeni teknolojik ürünlerin de yeni iş modellerine ihtiyacı vardır. Google yeni iş modeli yarattı ve yeni

teknoloji değeri ile yeni iş modelini birleştirerek dünyanın en hızlı büyüyen, en kârlı şirketi haline geldi. Demek ki iş modeli, ürün ve hizmet dışında bir işletme bileşenidir.

### İŞ MODELİ BİLEŞENLERİ

9. İş modeli bileşenleri nelerdir?

**Cevap:** İş modelinde iç içe geçmiş birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyen dört bileşen vardır:

- Müşteri Değer Önermesi CVP (Customer Value Proposition),
- Kâr Formülü,
- Kilit Kaynaklar,
- Kilit Süreçler.

10. İş modeli bileşenlerinden “Müşteri Değer Önermesi CVP (Customer Value Proposition)” nedir?

**Cevap:** Müşteri kendisine sunulan çözümden çok tatmin olması durumunda değer önermesinin kıymeti de fiyatı düşük olması şartıyla yüksek olacaktır.

$$\text{Değer} = \text{Fayda} / \text{Fiyat}$$

Müşteri değer önermesi (CVP) kapsamında;

- Hedef müşteri,
- Sorun,
- İhtiyaç,
- Ürün ve
- Hizmet vardır.

Bu bileşen, diğer bileşenlerin de varlık nedenidir. Yeni bir iş modeli, yeni bir müşteri değeriyle başlar.

11. İş modeli bileşenlerinden “Kâr Formülü” nedir?

**Cevap:** Kâr formülü, iş modelinin bir parçasıdır. Müşterinin satın alabileceği fiyat seviyesinden hareketle, maliyetler, kâr marjının ne olması gerektiği, yine buna bağlı olarak beklenen satış miktarı ve üretim için kaynak hızının ne olması gerektiği gibi hesaplamalar yapılır.

12. İş modeli bileşenlerinden “Kilit Kaynaklar” nedir?

**Cevap:** Kilit kaynaklar, müşteri değer önermesinin kârlı bir şekilde sunulabilmesi için gerekli olan kaynaklar;

- İnsanlar,
- Teknoloji,
- Ürünler,
- Tesisler,
- Ekipmanlar,
- İstihbarat,
- Kanallar,
- Ortaklar,
- İttifaklar ve Markalar gibi varlıklardır.

13. İş modeli bileşenlerinden “Kilit Süreçler” nedir?

**Cevap:** Kilit süreçler;

- İdari ve
- Operasyonel süreçler olmak üzere iki türdedir.

İdari süreçler;

- Şirket kuralları,



## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 3: İş Modeli, Girişimciliğin Süreçleri ve İş Fikri

- Ölçümleri ve
- Normlarıdır (yatırım ihtiyaç marjları, kredi koşulları, teslimat süreleri, tedarikçi koşulları, müşterilere ve kanallara karşı yaklaşımı, yatırım için fırsat büyüklüğü).

Operasyonel süreçler ise;

- Tasarım,
- Dış kaynak kullanımı,
- Pazarlama,
- İşe alım,
- Eğitim,
- Geliştirme,
- Üretim,
- Bütçeleme,
- Planlama,
- Satışlar,
- Satış sonrası hizmetlerdir.

Müşteri değer önermesi ve kâr formülü, şirket açısından bir değer ifade eder. Şirkette bunun nasıl yaratılacağını kilit süreçler belirler.

### İŞ MODELİ İNOVASYONU

**14. İş modeli inovasyonunun önemi nedir?**

**Cevap:** İş modeli inovasyonları, endüstrilerin kurallarını değiştirerek tamamen yeniden şekillenmesini sağlar. Üstelik her türlü yeniliği içerir. Firmalar kârlılıklarını sürdürmek ve büyümek için sadece ürün ve hizmet inovasyonuna başvurmamalıdır. Sahip oldukları işin yapış şeklini de değiştirmeliler. Yapılan araştırmalarda pek çok inovasyondan en öncelikli olanın iş modeli inovasyonu olduğu saptanmıştır. Sadece iş modeli inovasyonu yaparak da umduğunuz kârlılığın yakalayabilirsiniz. Yeni iş modelinin faydası maliyetinden yüksek olmalıdır.

**15. İş modeli inovasyonunda dikkat edilmesi gereken hususlar nelerdir?**

**Cevap:** İş modeli inovasyonunda dikkat edilmesi gereken iki husus vardır;

- Uygulamakta olduğunuz iş modelinizin en küçük parçasını bile bilin ki neyi değiştireceğinizin farkına varın.
- İnsanların sorunlarını çözebilmek için çok iddialı önerilerinizle ortaya çıkın.

### GİRİŞİMCİLİK SÜREÇLERİ

**16. Girişimcilik Süreçleri nelerdir?**

**Cevap:** İş fikrini işe dönüştüren süreçlere girişimcilik süreçleri denir. İş fikrinin bulunmasıyla başlar. Fikrin kârlı şekilde paraya çevrilmesine kadar devam eder. Bu aradaki kritik kararlar girişimciliğin süreçlerini oluşturur:

- İş fikirleri arama, bulma,
- İş fikrini seçme,
- İş fikrini uygulamaya hazırlama,
- İş fikrini uygulama.

**17. “İş Fikirleri Arama ve Bulma Süreci” nedir ve nasıl işler?**

**Cevap:** Girişimcilikte yaratıcılığın en fazla kullanıldığı safhadır. Kuruluş aşamasında genellikle tek kişi tarafından üretilen iş fikri işletme yaşarken girişimcinin yanında işletmede çalışanların ve işletme dışındakilerin hayallerinden ve fikirlerinden de yararlanır. Bu süreçte önemli olan çok sayıda fikir üretmektir.

**18. “İş Fikirleri Arama ve Bulma Süreci” için yöneticilerin ihtiyaç duyacakları teknikler nelerdir?**

**Cevap:** İş fikirleri arama ve bulmada yöneticilerin ihtiyaç duyacakları teknikler şunlardır;

- GZFT Analizi, Öncü Kullanıcılar,
- Öngörü ve Yol Haritaları, PEST Analizi,
- Senaryo Analizi, Süreç Analizi,
- Temel Yetenek Analizi.

**19. “İş Fikrini Seçme Süreci” nedir ve nasıl işler?**

**Cevap:** Bu süreç risk almak ile de ilgilidir. Girişimciler sonsuz derece risk alamazlar. Katlanabilecekleri risklerden fazla riski olan iş fikirlerinden vazgeçerler. Amaç, potansiyeli en güçlü, uygulanabilir fikir ya da fikirleri mevcutlar arasından seçebilmektir. Fikirlerin filtrelemesi konusunda farklı disiplinlerden, fonksiyonlardan ve farklı bakış açısına sahip insanlardan yararlanılarak, yani farklılıkları kullanılarak bulunan tüm fikirleri değerlendirmek, teste tabi tutmak ve sonunda en umut verici, başarı potansiyeli yüksek fikirlere yoğunlaşmaktır.

**20. İş fikirleri neye göre sıralamaya tabi tutulur?**

**Cevap:** İş fikirleri;

- Risk derecesi,
- Finansman ihtiyacı,
- Kısa dönem kârlılık,
- Rekabet ve

buna benzer ölçütlere göre sıralamaya tabi tutulur.

Bu sıralamadan sonra iş fikirlerinin en yapılabilir olanlarını bulmak için *yapılabilirlik (fizibilite)* yapılır.

### YAPILABİLİRLİK (FİZİBİLİTE)

**21. Yapılabilirlik (Fizibilite) nedir?**

**Cevap:** İş fikrinin testten geçerek yapılabilir ya da yapılamaz olduğunu sonuçlandırmak için gerçekleştirilir. Yapılabilirlikte genel olarak şu araştırmalar yapılır:

- Pazar,
- Teknolojik,
- Finansal / Ekonomik,
- Örgütsel,
- Yasal.

**22. Pazar Araştırması'nda cevap aranan sorular nelerdir?**

**Cevap:** Pazar Araştırması'nda;

- Pazarda bizden başka kimse var mı?
- Doymuş ya da doymamış bir pazara mı giriyoruz?
- Girmek istediğimiz pazarın büyüklüğü ne kadar?



## Sorularla Öğrenelim



### İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 3: İş Modeli, Girişimciliğin Süreçleri ve İş Fikri



- Pazarın büyüme potansiyeli nasıl?
- Ürün ve hizmetimizin diğerlerinden farkı nedir?
- Tüketiciler neden bizimkini tercih etsinler?
- Ürün ve hizmetimiz için beklediğimiz müşterilerin ödeme gücü ne kadar?
- Kısa, orta ve uzun dönemde ne kadar satabiliriz?
- Müşterimiz nerede?

gibi soruların cevapları aranır.

#### 23. Teknolojik Araştırma sürecinde neler yapılır?

**Cevap:** Teknoloji, yetenek değerlemesi, kalite fonksiyon gibi teknikler kullanılarak;

- Teknoloji seçimi,
- Lisans, patent olanakları,
- Üretimin, üretim yerinin seçimi,
- Teknolojinin yerleştirilmesi,
- Bakım, servis, onarım olanaklarının araştırılması,
- Ayrıntılı maliyet hesabı ve kritik kaynak,
- Süreçlerle ilgili durum ve
- İşlerin yapılabilirliği araştırılır.

#### 24. Finansal/Ekonomik Araştırmalar sürecinde hangi bilgiler elde edilir?

**Cevap:** Finansal fizibilitede;

- İşletmenin kuruluş finansmanı (sabit yatırımlar) ve
- İşleyiş finansmanı (işletme sermayesi) ihtiyacının ne kadar olduğu tespit edilir.

Bu araştırmada işletmenin;

- Nakit akışı,
- Kâr formülü,
- Başabaş noktası tespiti gibi finansal bilgiler elde edilir.

#### 25. Örgütsel Araştırmalar sürecinin amacı nedir?

**Cevap:** Yeni iş fikrimiz işletmemizin organizasyon yapısında nasıl bir değişiklik yaratacağının kestirimi için;

- İş analizi,
- Uzmanlaşma,
- Yetki ve sorumlulukların dağılımı,
- Prosedürler,
- Kritik insan kaynakları,
- Ücretler gibi konularda bir engelin olup olmadığını bulmaya çalışır.

#### 26. Yasal Araştırmalar neden yapılır?

**Cevap:** İş fikrinin ürün ve hizmet içeriğinin mevcut yasal yapıyla uygunluğu araştırılır. İş fikri çok kârlı görülebilir ancak yasal olmayabilir. O zaman bu iş fikri yapılabilir değildir. Örneğin tefecilik kârlı gibi görünse de yasal değildir.

#### 27. İş planı nedir? Hangi süreçte hazırlanır?

**Cevap:** İş fikri konusunda "İş Fikrini Uygulamaya Hazırlama Süreci"nde **iş planı** yapılır. Buna **kesin proje** ya da **işletme planı** da denilir.

İş planının sonunda da bir **eylem planı** yer alır. Bu da bir **iş takvimi** niteliğindedir. Bu iki plan girişimcinin yol haritasıdır.

#### 28. İş planı hazırlanırken hangi adımlar uygulanır?

**Cevap:** İş planı hazırlanırken şu adımlar uygulanır:

- İş planı, iş stratejisi,
- İş planı hazırlık çalışmaları,
- İş planının sistematığı oluşturulur,
- İş planı başlıklardan sonra yazılmaya başlanır,
- Yazılan plan değerlendirilmek üzere yöneticilere, paydaşlara, uzmanlara sunulur.

#### 29. İş Fikrini Uygulama Süreci'nde neler yapılır?

**Cevap:** İş Fikrini Uygulama Süreci'nde;

- Binaların yapımı,
- Donanımın yerleştirilmesi,
- Kullanılacak teknolojinin satın alınması,
- Montaj çalışmaları,
- Sözleşmelerin ve eğitimlerin uygulanması yapılır.

Girişimci iş fikri için resmen ilk kez harcama yapmaya başlamıştır. En çok zamanın ve paranın harcandığı süreçtir.

#### 30. İş Fikrini Uygulama Süreci'nde amaç nedir?

**Cevap:** Bu sürecin son aşaması iş fikrinden gelen ürünün deneme üretiminin yapılmasıdır. **Amaç**, iş planına uygun nitelik, nicelik ve maliyet bakımından uygunluğu aramaktır.

#### 31. İş Fikrini Uygulama Süreci'nde hangi analiz ve teknikler kullanılabilir?

**Cevap:** İş Fikrini Uygulama Süreci'nde;

- Öğrenme ve değerlendirme için beyin fırtınası,
- Beş niçin analizi,
- Kavram haritası,
- Kıyaslama ve
- Proje sonrası değerlendirme gibi analiz ve teknikler kullanılır.

### İŞ FİKRİ

#### 32. İş Fikri nedir? Risklerini kimler kâra dönüştürür?

**Cevap:** İş fikri, işletmenin ilk adımı ve başlangıcıdır. İnsanlar sorunlarını çözdükçe, ihtiyaçlarını giderdikçe hayatları kolaylaşır. İnsanların ihtiyaç ve sorunlarının her zaman değişen önem sırası vardır. İş fikirlerini bulmak için değişimle ilgili sinyalleri algılamak ve anlamak bundan fırsatları yakalamak, fırsatları da iş fikrine çevirmek gereklidir.

Girişimciler için esas aranan şey kendilerinin yapmak istediği şey ile müşterinin istediklerinin aynı olması hatta girişimcinin yapmak istediklerinin müşteri beklentilerini aşmasıdır. Hiç şüphesiz her fırsat belirli seviyede riskleri de içerir. Başkalarının risk alamamaktan korktuğu boş pazarlar risk alabilen yenilikçi şirketler tarafından kâra dönüştürülür.





## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 3: İş Modeli, Girişimciliğin Süreçleri ve İş Fikri

33. İş Fikri'nin sağlaması gereken kriterler nelerdir?

**Cevap:** Üretilen mal ve hizmetlerin sağlayacağı fayda hem müşteri için hem de girişimci içindir. Girişimcinin de ihtiyacı kâr etmektir. O halde iş fikri şu üç kriteri sağlamalıdır:

- Müşteriye bir fayda sağlamalı,
- Rekabet avantajı getirmeli,
- Paydaşlarımıza ve bize bir kazanım getirmeli.

Ayrıca iş fikrine şu üç soru da sorulabilir:

- Müşteri bunu talep edecek mi?
- Bunu üretebilir miyiz?
- Bundan para kazanacak mıyız?

34. "Delist etmek" ne demektir?

**Cevap:** Her yıl piyasaya 30 bin yeni ürün çıkmakta %90'ı başarılı olamamakta ancak geri kalanı başarıyı yakalayabilmektedir. Pek tabii başarısız olan geri çekilmektedir. Buna da "delist etmek" denmektedir.

35. Başarılı ürünlerin temelinde ne vardır?

**Cevap:** Başarılı ürünlerin temelinde de ürün inovasyonunun yatmakta olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle de yenilikçi şirketler, sürekli ve sürdürülebilir iş fikirleri üretmek için içerden ve dışarıdan katılımcıları dâhil eden kalıcı inovasyon sistemleri kurmaktadır.

36. "Mavi Okyanus Stratejisi" nedir? Açıklayınız.

**Cevap:** Farklılık, yaratıcılıkla kazanılır, yaratıcılığın da inovasyonla sonuçlanması gerekmektedir. Bu nedenle yenilikçi firmalar birbirine benzemek yerine farklılaşarak güçlü olabilmişlerdir. Buna **mavi okyanus stratejisi** denmektedir.

Bu strateji çekişmesiz pazar yaratarak hiç kimsenin olmadığı pazarlara girerek rekabetten uzaklaşmayı temel alır. Böylece fırsatları maksimum düzeye çıkarmış riskleri minimum seviyeye indirmiş olurlar. Temelinde **inovasyon** bulunmaktadır. İnovasyonun yapıldığı her yerde mutlaka **yeni iş fikri** vardır.

37. Objektif Değer ve Subjektif Değer nedir? Açıklayınız.

**Cevap:** Değeri ürün ve hizmeti satın alacak müşteriler belirlerler. **Objektif değer**, bir mal ve hizmetin içindeki içsel değerden yani maliyetle oluşur.

Ürünün yanında tasarım, marka ve diğer eklenmiş hizmet ve özellikler varsa bunlar da **subjektif değeri** oluşturur.

Müşteriye ürün değil, fayda satılmaktadır. Müşteri de ürüne değil, sağladığı faydaya ödeme yapmaktadır.

38. "Deneyim İnovasyonu" nedir? Nelerden oluşur?

**Cevap:** Dört temel değer unsuru bulunmaktadır. Bunlar;

- Fiziksel (kolaylık, güvenlik, rahatlık, hayatta kalma vb.),
- Duyusal (iyi hissetme, tanınma, statü, ait olma, bireysel kimlik vb.),
- Entelektüel (bilgi, takdir, kalite, mükemmeliyet, etkinlik, verimlilik, öğrenme vb.) ve

- Ruhsal unsurlardır (ruhsal gelişim, yaratıcılık, toplumsal bilinç, huzur, özgürlük, dürüstlük vb.).

Bunları müşteri deneyimine çevirmek gerekmektedir. Buna "**müşteri deneyim inovasyonu**" denmektedir.

### İŞ FİKİRLERİNİ YARATMAK

39. Herkes yeni iş fikirleri yaratabilir mi?

**Cevap:** Yapılan araştırmalara göre **yaratıcı düşünce yeteneğinin** üçte biri insanoğlunun genlerinde bulunmaktadır.

Diğer üçte ikisi de **önce bunun farkına varmak, pratik ve denemeler yapmak** şeklinde ortaya çıkmaktadır.

40. Medici etkisi nedir? Açıklayınız.

**Cevap:** **Medici etkisi**, farklı parçaları bir araya getirebilme olarak nitelendirilebilir. Rönesans'ta olduğu gibi farklı insanların aralarında güçlü ilişkiler ve bağlar kurmasıyla, farklılıkların kesişmesi, yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

O dönemde Floransa'da **Medici** ailesi bilim insanları, şairler, ressamalar, filozoflardan oluşan farklı insanları bir araya getirmiş yaratıcılıkta patlama yaşanmıştır. Buna **medici etkisi** denmektedir.

Rönesans akımının başlangıcında "**Medici etkisi**" büyük önem taşımaktadır.

41. İnovasyon ve yeni iş fikirleri hangi toplumlarda daha fazladır?

**Cevap:** **Farklılık kültürü gelişmiş toplumlarda**, inovasyon ve yeni iş fikirleri diğerlerine göre daha fazla görülür.

42. İş Fikirlerini Yaratma sürecinde "Sorgulama" neden önemlidir?

**Cevap:** Yönetim gurusu **Peter Drucker** sorgulama ve sorular konusunda, "**İşin en çetrefilli ve önemli tarafı, doğru cevapları bulmak değil doğru soruları bulmaktır.**" der.

Girişimcilikte en önemli sorulardan birisi "**Neden olmasın?**" sorusudur.

Sorgulamada "**zıtlıklar**" da sık kullanılır. İki zıt fikirden iyi bir sentez üretilebilir.

43. İş Fikirlerini Yaratma sürecinde "Gözlemlene"nin önemi nedir?

**Cevap:** Olayları ve potansiyel müşterileri dikkatlice inceleyerek onların ihtiyaçları ve sorunları, bunları giderecek ürün ve hizmetleri kolayca bulunabilir.

**Intuit'in** kurucusu **Scott Cook** eşinin, aile bütçesini çıkarırken zorlandığını ve boğuştuğunu gözlemiş ve finansal yazılım paketi olan **Quicken** fikrine karar vermiştir.

**Rotan Tata'nın** dünyanın en ucuz arabasını yaratma fikri, yağmurlu bir havada dört kişilik bir ailenin bir bisiklet üzerinde gidişini gözlemesinden sonra ortaya çıkmıştır.



44. İş Fikirlerini Yaratma sürecinde “neden deney” yapılır?

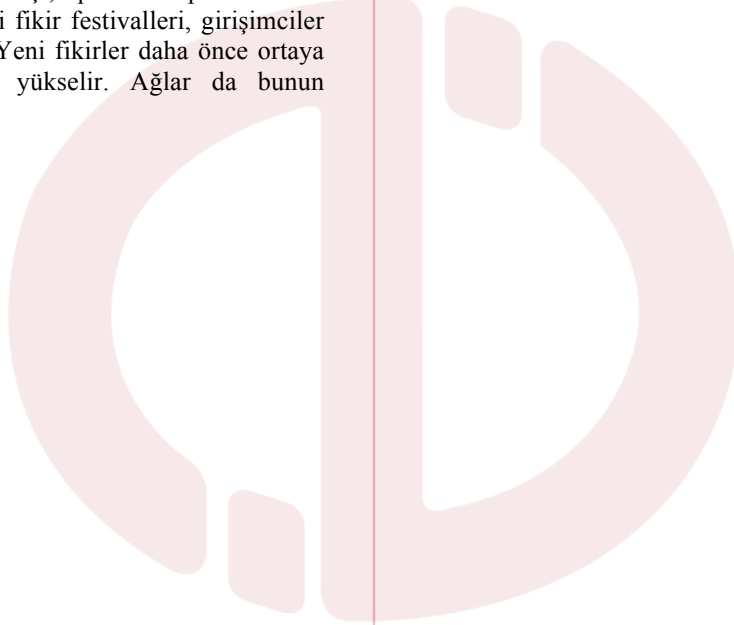
**Cevap:** İnovasyoncu girişimciler prototip yaparak sürekli denemeleri, bilim insanlarının deneylerine benzer. Esasında iş fikri, bilimdeki önerme ve varsayım gibidir. Girişimci bu varsayımını deney yaparak yani denemelerle gerçekleştirmeye, ispat etmeye çalışır. Bunun için çok deney yapar.

Deneylerinde sürekli hata bulan *Edison*'a: “*Üstat hep hata yapıyorsun ne zaman doğruyu bulacaksın?*” diye sorarlar. Edison “*Başarısız olmadım. Sadece şimdilik işe yaramayan 10 bin yöntem buldum.*” der.

45. İş Fikirlerini Yaratma Sürecinde ağlar kurmaya neden ihtiyaç vardır?

**Cevap:** Girişimciler, farklı özelliklere sahip kişilerin oluşturduğu ağlara girerek yeni perspektifler kazanırlar.

Akademisyen, girişimci, sanatçı, sporcu ve politikacıları bir araya getiren *Davos* gibi fikir festivalleri, girişimciler için önemli platformlardır. Yeni fikirler daha önce ortaya atılmış fikirlerin üzerinde yükselir. Ağlar da bunun gerçekleşmesini sağlarlar.





### GİRİŞ

1. Bir işletmenin ürünleri ile ayırt edilebilir olmasının yolu nedir?

**Cevap:** Bir işletmenin ürünleri ile ayırt edilebilir olmasının yolu **tasarım**'dir.

2. Tasarımın etkin yönetimi ile gerçekleştirilmek istenen nedir?

**Cevap:** Tasarımın etkin yönetimi ile gerçekleştirilmek istenen; **müşteri istek ve gereksinimlerini karşılamaktır.**

3. Pazarda alanında lider olan işletmelerin özelliği nedir?

**Cevap:** Pazarda alanında lider olan işletmelerin özelliği; **rakiplerinin ürünlerinin benzerini yapmayıp kendi orijinal ürünleri ile pazara çıkmalarıdır.**

4. Bir işletmenin pazara orijinal ürün ile çıkması neyin göstergesidir?

**Cevap:** İşletmenin pazara orijinal ürün ile çıkması; **tasarım ve tasarım yönetimine önem verdiğinin göstergesidir.**

5. Rekabetin arttığı günümüz pazarlarında girişimcilerin başarılı olabilmek için ağırlık vermesi gereken konular nelerdir?

**Cevap:** Girişimcilerin başarılı olabilmek için ağırlık vermesi gereken konular şöyle sıralanabilir:

- Maliyet,
- Kalite,
- Esneklik ve
- Hız konularına ağırlık vermesi gerekir.

6. Pazarda rekabet avantajı sağlayabilmenin yolu aşağıdakilerden hangisidir?

**Cevap:** Pazarda rekabet avantajı sağlayabilmenin yolu; **eskiyen ürünleri, değişen müşteri istek ve gereksinimlerini takip ederek önceden farkına varıp bu durumu yeni tasarlanan ürünlerle fırsata çevirmektir.**

### TASARIM KAVRAMI

7. Müşterilerin bir ürünü almasını sağlayan faktörler nelerdir?

**Cevap:** Müşterilerin bir ürünü almasını sağlayan faktörler;

- Kalite,
- Paranın algılanan değeri,
- Estetik çekicilik,
- Değişik ve eşsiz özellikler,
- Uygunluk ve
- Fiyattır.

8. Tasarlama sözcüğünün İngilizcesi nedir?

**Cevap:** Tasarlama sözcüğünün İngilizcesi **"Design"**dir.

9. Tasarlama sözcüğünün Fransızcası nedir?

**Cevap:** Tasarlama sözcüğünün Fransızcası **"Projeter"**dir.

10. Tasarımın ilgili olduğu alanlar nelerdir?

**Cevap:** Tasarımın ilgili olduğu alanlar;

- Uygulamalı sanatlar ve görsel sanatlar,

- Mühendislik ile
- Mimari alanlardır.

11. Tasarlamak nedir?

**Cevap:** **Tasarlamak**, yeni bir obje (makine, bina, ürün vs.) için bir plan yaratma ve geliştirme sürecidir.

12. Tasarı nedir?

**Cevap:** **Tasarı**, hem son plan veya taslak (bir çizim, modelleme vs.); ya da bir plan veya taslağın sonucudur (üretilen bir obje). Bir kimsenin yapmayı düşündüğü şey; olması ya da yapılması istenen bir şeyin tasarlama sonucu zihinde aldığı biçimdir.

13. Tasarım sürecinde yer alan konular nelerdir?

**Cevap:** Tasarım sürecinde yer alan konular;

- Somut çıktının olması,
- Yaratıcı bir faaliyet olması ve
- Bilginin somut bir çıktıya dönüştürülmesidir.

14. Tasarım nedir?

**Cevap:** **Tasarım**, bilgiyi (fikrin) somut (mal) ya da soyut (hizmet) bir çıktıya dönüştüren bilinçli bir karar verme sürecidir. Faaliyetlerin bilinçli olarak yapılması ve alternatiflerin karşılaştırılarak arasından en iyi olası çözümün seçilmesi, analiz edilmesi ve denenmesidir.

Daha geniş bakış açısıyla, insan yapımı nesnelerin planlanması ve kavramsallaştırılmasına **tasarım** denir. Ürün, çevre, bilgi ve işletme kimliği ile ilişkili temel tasarım elemanlarının (performans, kalite, dayanıklılık, görünüm, maliyet) yaratıcı kullanımı aracılığı ile müşteri memnuniyetini ve işletme kârlılığını optimize etmeye çalışan bir süreçtir.

15. Uluslararası Endüstriyel Tasarım Derneğine göre tasarımın tanımı nedir?

**Cevap:** **Tasarım**, nesnelere, süreçlere, hizmetlere ve bunların sistemlerinin çok yönlü niteliklerini bütün yaşam döngüleri içerisinde yerleştirmek hedefindeki yaratıcı bir faaliyettir.

16. Teknolojilerin yenilikçi biçimde insancillaştırılmasının ana faktörü nedir?

**Cevap:** Teknolojilerin yenilikçi biçimde insancillaştırılmasının ana faktörü **"Tasarım"**dir.

17. Ekonomik değişimin hayati derecede önem taşıyan faktörü nedir?

**Cevap:** Ekonomik değişimin hayati derecede önem taşıyan faktörü **"Tasarım"**dir.

### GİRİŞİMCİLİKTE TASARIMIN ÖNEMİ

18. İnsan zekası ve yeteneğinin, yaratıcılığın ve hayal gücünün mal ya da hizmete dönüştürülmesinin güçlü ifadesi nedir?

**Cevap:** İnsan zekası ve yeteneğinin, yaratıcılığın ve hayal gücünün mal ya da hizmete dönüştürülmesinin güçlü ifadesi **"Tasarım"**dir.





19. Küreselleşmenin sonucu artan rekabetten işletmelerin en az etkilenecek hayatına devam etmesinin yolu nedir?

**Cevap:** Küreselleşmenin sonucu artan rekabetten işletmelerin en az etkilenecek hayatına devam etmesinin yolu; *ayırt edici ve fark yaratan mal ve hizmetler sunmaktır.*

20. Tasarım dendiğinde akla gelmesi gereken konular nelerdir?

**Cevap:** Tasarım dendiğinde;

- Ürün tasarımı,
- Ürünün ambalaj tasarımı,
- Raf tasarımı,
- Logosu,
- Satıldığı alanın tasarımı konuları akla gelir.

21. Girişimci düşüncenin ana bileşenleri nelerdir?

**Cevap:** Girişimci düşüncenin ana bileşenleri;

- Yenilikçilik ve
- Yaratıcılıktır.

22. İşletmelerde tasarım bölümünün amacı nedir?

**Cevap:** İşletmelerde tasarım bölümünün amacı, yaratıcılığın kullanılmasıyla pazarda ses getirecek yenilikçi ürünler ortaya çıkarabilmektir.

23. Bir girişimcinin yeni bir pazara girmeden önce yapması gereken işlem nedir?

**Cevap:** Yeni bir pazara girmeden önce girişimci önce rakip ürünlerin özelliklerini ve potansiyel müşterilerin istek ve gereksinimlerini çok iyi araştırıp, ürettiği mal ve hizmetlerle müşterilerini memnun ederek rekabet avantajı sağlamaya çalışmalıdır.

24. Bir girişimcinin sürekli gelişen küresel ekonomilerde yerine getirdiği işlevler nelerdir?

**Cevap:** Bir girişimcinin sürekli gelişen küresel ekonomilerde;

- Üretimi organize etme,
- Ürün çeşitliliği sağlama,
- İstihdam yaratma ve
- Yeni pazarlar sağlama gibi çeşitli işlevleri yerine getirir.

25. Artan rekabet koşulları girişimcileri ve işletmeleri ne yapmaya zorlamaktadır?

**Cevap:** Artan rekabet koşulları girişimciler ve işletmeleri;

- Ürün çeşitliliği sağlamaya ve
- Uzmanlaşmaya zorlamaktadır.

26. İşletmelerin ürün çeşitliliği ve uzmanlaşmayı sağlamak için yerine getirmesi gereken işlem nedir?

**Cevap:** İşletmeler ancak tasarım ve inovasyon faaliyetlerini yerine getirerek ürün çeşitliliği ve uzmanlaşma sağlayabilirler.

27. İşletmelerde yeni ürünler hangi çalışmalar neticesinde ortaya çıkmaktadır?

**Cevap:** İşletmelerde yeni ürünler **AR-GE çalışmaları** sonucunda ortaya çıkmaktadır.

**GİRİŞİMCİLİKTE TASARIM, YARATICILIK VE İNOVASYON**

28. Yaratıcılık nedir?

**Cevap:** *Yaratıcılık*, yeni, değişik fikirlerin yaratılmasıdır.

29. İnovasyon nedir

**Cevap:** *İnovasyon*, yeni bir şeyi sadece icat etmek değil aynı zamanda ortaya çıkararak geniş kullanımını sağlamaktır. Yeni fikir ve çözümlerin organizasyonlarda başarılı şekilde uygulanmasıdır. İnovasyon bir dönüşüm sürecidir; yeni fikirlerin başarılı uygulamalara dönüştürülmesi sürecidir.

30. İcat ile yenilik arasındaki fark nedir?

**Cevap:** *İcat* bir bireyin yetenek ve ilhamına gereksinim duyarken; *yenilik* birçok değişik kişinin uzun süreli katkısına gerek duymaktadır.

31. Yaratıcılık sürecinin ilk kavrayış döneminde gerçekleşen çalışma nedir?

**Cevap:** Yaratıcılık sürecinin ilk kavrayış döneminde gerçekleşen çalışma; *problemin ilk teşhisi ve tanımlanması çalışmasıdır.*

32. Yaratıcılık sürecinin hazırlık evresinde neler önemlidir?

**Cevap:** Yaratıcılık sürecinin hazırlık evresinde;

- Zihinsel alt yapı,
- Bilgi araştırması ve
- Yardımcı olabilecek daha önceki deneyimler önemlidir.

33. Yaratıcılık döneminin kuluçka evresinde ne olur?

**Cevap:** Yaratıcılık döneminin kuluçka evresinde, *problem üzerinde şuursuz çalışma gerçekleştirilir.*

34. Yaratıcılık sürecinin aydınlanma aşaması nasıl tanımlanır?

**Cevap:** Yaratıcılık sürecinin aydınlanma aşaması; *olayı kavramının görünen ışığıdır ("tamam şimdi oldu" şeklinde).*

35. Yaratıcılık sürecinin doğrulama aşamasında neler gerçekleşir?

**Cevap:** Yaratıcılık sürecinin doğrulama aşamasında; *test etme ve fikrin uygulanması gerçekleştirilir.*

36. Yaratıcılık sürecinin aşamaları nelerdir?

**Cevap:** Yaratıcılık sürecinin aşamaları sırasıyla şöyle sıralanabilir:

1. İlk kavrayış,
2. Hazırlık,
3. Kuluçka,
4. Aydınlanma,
5. Doğrulama.

37. Yaratıcılık hangi durumda daha etkin olur?

**Cevap:** Yaratıcılık sadece bireysel değil, tersine grup olarak yapıldığında daha etkin olur.



**38. Grup içi iletişim ve etkileşimlerin bireysel yaratıcılığa göre yaratıcılığı daha çok geliştirmesinin nedeni nedir?**

**Cevap:** Bunun en önemli nedenlerinden biri farklı mesleklerden insanların farklı tecrübelerinin yarattığı farklı bakış açılarıdır. Aynı problemin farklı yönlerden görülmesi çözümlenmesi sürecini kısaltmakta ve kısa sürede sonuca ulaşılabilir.

**39. İki bıçaklı traş bıçaklarına karşı üç bıçaklı traş bıçaklarının piyasaya sürülmesi, hangi ürün geliştirme stratejisine örnektir?**

**Cevap:** İlgili örnek, **Emprovizyon (doğaçlama)** ürün geliştirme stratejisine bir örnektir.

**40. Yaratıcılık, inovasyon ve tasarım arasındaki fark nedir?**

**Cevap:** **Yaratıcılık** problemleri çözmek ve yeni fırsatlar ortaya çıkarmak için fikirleri farklı şekillerde bir araya getirmek, **inovasyon** yeni fikirlerin pratikte yeni ya da geliştirilmiş ürün, hizmet ya da süreçler şeklinde başarılı uygulaması ve tasarım ise inovasyon sürecinin tamamında yaratıcılık uygulamalarının amaca yönelik uygulamasıdır.

#### GİRİŞİMCİLİKTE TASARIM YÖNETİMİ SÜRECİ

**41. Tasarım konusunda yapılan en önemli hata nedir?**

**Cevap:** Tasarım konusunda yapılan en önemli hata; **tasarımı genişleyen bir süreç yerine tek bir faaliyet olarak görmektir.**

**42. Rothwell'e göre tasarım sürecinin ilk aşaması nedir?**

**Cevap:** Rothwell'e göre tasarım sürecinin ilk aşaması, **süreci başlatandır.** Bu teknik olanaklardan ortaya çıkan yeni bir fikir, yeni bir şey için açıklanmış gereksinim ya da mevcut öneriye planlanmış stratejik bir ilave olabilir.

**43. Rothwell'e göre tasarım sürecinin temel basamaklarından kavram geliştirme sürecinde hangi konular değerlendirilir?**

**Cevap:** Rothwell'e göre tasarım sürecinin kavram ve geliştirme aşamasında;

- İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri,
- Olanakları ve
- Pazar gereksinimleri göz önünde bulundurularak yaşamını sürdürebilmesi için fikirlerin değerlendirilmesi gerekir.

Ayrıca;

- Üretim kabiliyeti,
- Kalite ve
- Maliyet açısından fizibilite de göz önüne alınmalıdır.

**44. Rothwell'e göre tasarım sürecinin proje planlama aşamasında hangi konularda çalışmalar yapılır?**

**Cevap:** Rothwell'e göre tasarım sürecinin proje planlama aşamasında;

- Kaynak dağıtımı ve
- Zaman çizelgesi ile
- Bütçe konularında çalışma yapılır.

**45. Rothwell'e göre tasarım sürecinde tasarım brifi hazırlanırken dikkate alınması gereken konular nelerdir?**

**Cevap:** Rothwell'e göre tasarım brifi hazırlanırken dikkate alınması gereken konular şöyle sıralanabilir:

- Teknik,
- Finansal,
- Pazarlama ve
- Tasarım ile ilgili bilgilerle birlikte;
- Amaçlar,
- İş çizelgeleri,
- İş listesi ve
- Bütçeyi içeren iletişim raporları bulunmalıdır.

**46. Rothwell'e göre tasarım sürecinde tasarım yeteneği kaynağı nedir?**

**Cevap:** Rothwell'e göre tasarım sürecinde tasarım yeteneği kaynağı; **işletme içi ya da işletme içi ve dışı karması ya da tamamen işletme dışı olabilmektedir.**

**47. Rothwell'e göre tasarım sürecinin kavram tasarımı aşamasında neler yapılır?**

**Cevap:** Rothwell'e göre tasarım sürecinin kavram tasarımı aşamasında;

- Tasarım fikrinin ana hatları ortaya çıkarılırken,
- Çizimler ve basit modeller yapılmakta ve
- Tasarım brifi daha açık ve odaklanmış kavram haline getirilmektedir.

**48. Rothwell'e göre tasarım sürecinin kavram tasarımı aşamasında gerçekleştirilen işlem nedir?**

**Cevap:** Rothwell'e göre tasarım sürecinin kavram tasarımı aşamasında gerçekleştirilen işlem; **çizimler ve modeller ile gerçek tasarımın detayları şekil almaktadır.**

**49. Rothwell'e göre tasarım sürecinin kavram geliştirme bölümünde ne yapılır?**

**Cevap:** Rothwell'e göre tasarım sürecinin kavram geliştirme bölümünde;

- Tasarımın detaylandırılması,
- Kayıp ya da eksik bilginin toplanması ve
- Önemli stratejik soruların incelenmesi yapılır.

**50. Rothwell'e göre tasarım sürecinin prototip ve test aşamasında hangi işlem yapılır?**

**Cevap:** Rothwell'e göre tasarım sürecinin prototip ve test aşamasında; **incelenen, test edilen, değerlendirilen ve geliştirilen maket, model ya da son tasarımın başlangıç versiyonu üretilmektedir.**

**51. Rothwell'e göre tasarım sürecinin detaylı tasarım aşamasında hangi işlem gerçekleştirilir?**

**Cevap:** Rothwell'e göre tasarım sürecinin detaylı tasarım aşamasında; **tasarımın son hali prototip ve deneme üretimi için detaylı spesifikasyonlara dönüştürülmektedir.**

**52. Rothwell'e göre tasarım sürecinin pazar geliştirme aşamasında hangi işlemler gerçekleştirilir?**

**Cevap:** Rothwell'e göre tasarım sürecinin pazar geliştirme aşamasında; **pazar ile ilgili problemler bulunmakta ve**



çözümlemektedir. Talepteki ya da orijinal kavramdaki değişimler buna örnek verilebilir.

**53. Rothwell'e göre tasarım sürecinde ürünün pazara sunulması neyin göstergesidir?**

**Cevap:** Rothwell'e göre tasarım sürecinde ürünün pazara sunulması, *tasarım evresinin sonunu göstermektedir.*

**54. Rothwell'e göre tasarım sürecinin değerlendirme aşamasında hangi konular gözden geçirilir?**

**Cevap:** Rothwell'e göre tasarım sürecinin değerlendirme aşamasında;

- Süreç ve proje çıktılarının analizi yapılmakta ve
- Aynı zamanda bütçe, zaman ve elde edilen başarı açısından hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için *tasarım yönetim süreci gözden geçirilmektedir.*

**55. Rothwell'e göre tasarım sürecinin destek ve ilaveleri nelerdir?**

**Cevap:** Ürün pazara sunulduktan sonra müşterilerden alınan geri besleme ile teknik anlamda ürün hakkında çok bilgi öğrenilmekte ve satış sonrası destek ile müşteriler elde tutulmaya ve ilişkiler geliştirilmeye çalışılmaktadır.

**56. Rothwell'e göre tasarım sürecinin yeniden inovasyon aşamasında gerçekleştirilen işlem nedir?**

**Cevap:** Rothwell'e göre tasarım sürecinin yeniden inovasyon aşamasında; *tecrübe ve pazara sunulduktan sonra elde edilen bilgi yeni bir inovasyon için girdi olarak kullanılmaktadır.*

**57. Tasarım sürecinde risk nasıl azaltılır?**

**Cevap:** Tasarım sürecinde sıfırdan yeni bir ürün üretmektense mevcut ürün üzerinde değişiklikler yapılarak risk azaltılabilir.

**58. Tasarım sürecinde risk yönetimi nasıl gerçekleştirilir?**

**Cevap:** Her aşama çok sıkı denetlenmeli ve aşamaların tam olarak tamamlanıp tamamlanmadığından emin olunmalı ve emin olunduktan sonra bir sonraki aşamaya geçilmelidir.

Eğer gerekliyse, geriye dönüşlerden çekinilmemeli ve bu zaman kaybı olarak değil tersine kazanç olarak görülmelidir.

Her aşamanın sonunda önerilen tasarımın iş planlarına uyup uymadığı kontrol edilmeli, pazarlama, üretim, satın alma ve işletme planlamalarının her bir aşamasının geçerliliği değerlendirilmeli, işletmenin amaçlarının karşılanmaması durumunda projeler durdurulmalıdır.

**59. Tasarım sürecinde en önemli aşamalar hangileridir?**

**Cevap:** Tasarım sürecinde en önemli aşamalar;

- Tasarım brifinin hazırlanması,
- Kavram geliştirme,
- Detaylı tasarım ve
- Son çıktılarının değerlendirilmesidir.

**60. Tasarım, tasarım brifindeki amaçlar ile birlikte neye göre değerlendirilmelidir?**

**Cevap:** Tasarım, tasarım brifindeki amaçlar ile birlikte pazar performansına göre değerlendirilmelidir.

### GİRİŞİMCİLİKTE TASARIM KARARLARI

**61. Walsh ve arkadaşlarına göre tasarımın 4 C'si nelerdir?**

**Cevap:** Walsh ve arkadaşlarına göre tasarımın 4 C'si;

- Yaratıcılık (creativity),
- Karmaşıklık (complexity),
- Uzlaşma (compromise) ve
- Seçim'dir (choice).

**62. Walsh ve arkadaşlarına göre tasarımın 4 C'sinden biri olan yaratıcılık (creativity) nasıl tanımlanmıştır?**

**Cevap:** Walsh ve arkadaşlarına göre yaratıcılık; *daha önceden olmayan bir şeyin yaratılmasıdır.*

**63. Walsh ve arkadaşlarına göre tasarımın 4 C'sinden biri olan karmaşıklık (complexity) hangi konuları kapsar?**

**Cevap:** Walsh ve arkadaşlarına göre karmaşıklık tasarımın; *şeklinden yapısına ve malzemesinden rengine kadar birçok eleman ve parametreler hakkındaki kararları kapsar.*

**64. Walsh ve arkadaşlarına göre tasarımın 4 C'sinden biri olan uzlaşma (compromise) nasıl tanımlanır?**

**Cevap:** Walsh ve arkadaşlarına göre uzlaşma; *performans ve maliyet, görünüm ve kolay kullanım gibi konular hakkında ödünleşilmesi olarak tanımlanmıştır.*

**65. Walsh ve arkadaşlarına göre tasarımın 4 C'sinden seçim (choice) nedir?**

**Cevap:** Walsh ve arkadaşlarına göre seçim; *tasarımda kavramdan renge ya da şekle kadar birçok konu hakkında karar verilmesidir.*

**66. Tasarım ile ilgili verilen kararlarda işletme dışı faydalanılan kaynakların en önemlisi hangisidir?**

**Cevap:** Tasarım ile ilgili verilen kararlarda işletme dışı faydalanılan kaynaklardan en önemlisi, **Tedarikçilerdir.**

**67. Tasarım sürecinin kalitesini artırmak için yapılması gereken işlem nedir?**

**Cevap:** Tasarım sürecinin başarısını artırmak için;

- Tasarım kararları sadece tasarım bölümünde tasarımcının tekelinde bulunmamalı,
- Gerekli tüm işletme fonksiyonlarının katılımı ve işbirliği ile gerçekleştirilmeli ve
- İletişim olanakları sonuna kadar kullanılmalıdır.

### GİRİŞİMCİLİKTE ÜRÜN GELİŞTİRME VE TASARIM

**68. Tasarım sürecinde pazarlama ve işletme vizyonunu karşılamak için gerçekleştirilen teknik faaliyetler nelerdir?**

**Cevap:** Bu teknik faaliyet dizisi;

- Ürün vizyonunun teknik özelliklerinin geliştirilmesi,
- Yeni kavram geliştirilmesi ve
- Yeni ürünün somutlaştırılmasıdır.



69. Modern ürün geliştirme sürecinde yer alan görevler nelerdir?

**Cevap:** Modern ürün geliştirme sürecinde;

- Yaratıcılık,
- Kavrayış,
- İletişim,
- Test etme ve
- İkna etme görevleri bulunmaktadır.

70. Genel olarak ürün geliştirme süreci aşamaları nelerdir?

**Cevap:** Ürün geliştirme süreci aşamaları şöyle sıralanabilir:

- Fırsatın anlaşılması,
- Bir kavram geliştirilmesi ve
- Kavramın uygulanması.

71. Pazar fırsat analizinde başlangıç noktası nedir?

**Cevap:** Pazar fırsat analizinde günümüz rekabet ortamında; tahmini ürün fiyatı ve satış hacmi başlangıç noktasıdır.

72. Ürün geliştirmede fırsatın anlaşılması aşamasında yer alan faaliyetler nelerdir?

**Cevap:** Ürün geliştirmede fırsatın anlaşılması aşamasında;

- Gerçekleştirilen faaliyetler,
- Bir vizyon geliştirilmesi,
- Pazar fırsat analizinin yapılması,
- Müşteri ihtiyaç analizinin yapılması ve
- Rekabet analizinin yapılması faaliyetleri yürütülür.

73. Ürün geliştirmede bir kavram geliştirme aşamasında yer alan faaliyetler nelerdir?

**Cevap:** Ürün geliştirmede bir kavram geliştirilmesi aşamasında;

- Portfolyo planlama,
- Fonksiyonel modelleme,
- Ürün yapısının geliştirilmesi ve
- Kavram mühendisliği faaliyetleri yürütülür.

74. Ürün geliştirmede bir kavramın uygulanması aşamasında gerçekleştirilen faaliyetler nelerdir?

**Cevap:** Ürün geliştirmede bir kavram uygulanması aşamasında;

- Şekilleme,
- Fiziksel ve analitik modelleme,
- x için tasarım ve
- Sağlam tasarım faaliyetleri yürütülür.

### GİRİŞİMCİLİKTE STRATEJİ VE TASARIM

75. Stratejinin genel amacı nedir?

**Cevap:** Stratejinin genel amacı, işletme için uzun dönem rekabet avantajını tanımlamak ve güvence altına almaktır.

76. Stratejinin temel amaçları nelerdir?

**Cevap:** Stratejinin dört temel amacı bulunmaktadır:

- Yön belirlemek,
- Yoğun çaba sarf etmek,
- Tutarlılık sağlamak,
- Esnekliği sağlamak.

77. İşletmelerde tasarımcıların üstlendiği önemli görevler nelerdir?

**Cevap:** Tasarımcılar üç önemli rolde görev alarak fırsat kapılarının açılmasını sağlarlar:

- Birinci olarak; tasarımcılar yöneticilerin ufkunu açarak nelerin mümkün olabileceği konusundaki görüşlerini genişletirler,
- İkinci olarak; önerilen fikirleri ortaya çıkararak olasılıkları gerçekleştirirler,
- Üçüncü olarak ise; fikirleri için mücadele ederek yönetimin karar verme sürecine farklılık getirirler.

78. Rekabet stratejisi için önemli olan ve tasarımın başarı elde etmesinde dengenin sağlanması için önemli olan faktörler nelerdir?

**Cevap:** Rekabet stratejisi için önemli olan faktörler şöyle sıralanabilir:

- Üstün değer yaratma,
- Yeterli müşteri kazanma ve
- Maliyetlerin yönetimi.

79. Üründe fiyat ön plana çıkarılacaksa tasarımcı ne yapmalıdır?

**Cevap:** Fiyat ön plana çıkarılacaksa, tasarımcı ürün tasarımında maliyet avantajı sağlayacak çalışmalar yapmalı ve tasarımlar öyle olmalıdır ki düşük maliyet ile üretilebilsin.

80. Tasarımcının dikkat etmesi gereken konular nelerdir?

**Cevap:** Tasarımcının dikkat etmesi gereken konular şöyle sıralanabilir:

- Bazı durumlarda işletmede fikir lideri olabileceğini fark etmelidir,
- Çalışmalarında dikkatli olmalıdır,
- Herkesi dinleyip fikir almaya çalışmalıdır,
- Düşünülmeiyeni düşünmeli ve problemlere farklı bakış açısıyla çözüm yolları bulabilmelidir,
- Diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurmalıdır,
- Farklı koşullarla karşılaştığı zaman çabuk adapte olmalı ve tepkisi hızlı ve doğru olmalıdır.

### GİRİŞİMCİLİKTE PAZARLAMA VE TASARIM İLİŞKİSİ

81. Pazarlama karması elemanları nelerdir?

**Cevap:** Pazarlama karması elemanları;

- Ürün,
- Fiyat,
- Yer ve
- Promosyondur.

82. Pazarlamacılar tasarımdaki riski azaltmak için nelere dikkat etmelidir?

**Cevap:** Pazarlamacıların tasarımdaki riski azaltmak için dikkat etmesi gereken noktalar şöyle sıralanabilir:

- Uygun ve doğru tasarım yeteneğini tasarımda kullanmalıdır,



- Tasarımcının gerçek yetenekleri anlaşılmalıdır,
- Tasarım işine katılarak tasarım bütçesi ve programı kararlaştırılmalıdır,
- Brif ve kavram aşamasına en kısa zamanda tasarım girdileri ulaştırılmalıdır,
- Proje hedefleri açık olmalıdır,
- Tasarım için gerekli pazarlama bilgileri sunulmalıdır,
- Tasarım, üretim ile ilgili teknik bilgilerle desteklenmelidir.

**83. İşletme profilinin görsel elemanları nelerdir?**

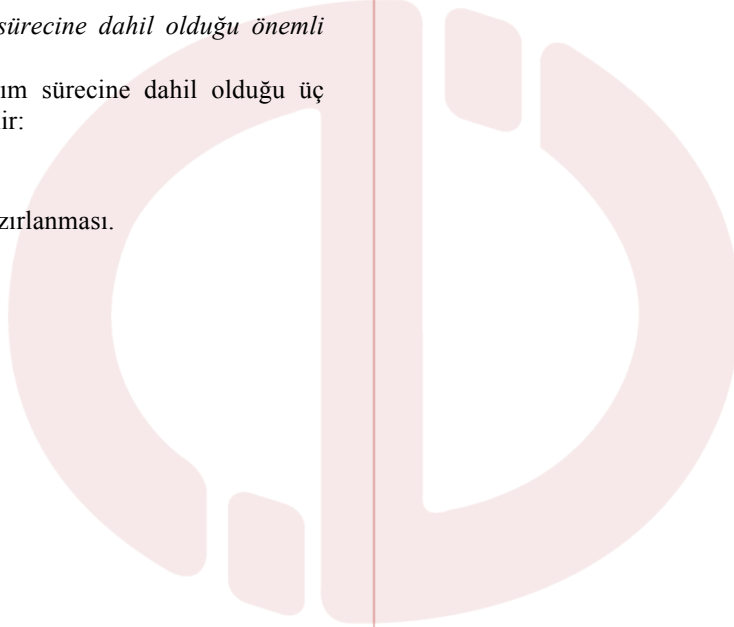
**Cevap:** İşletme profilinin görsel elemanları şöyle sıralanabilir:

- Ürün tasarımı,
- Bilgi tasarımı,
- Çevre tasarımı,
- Tutum.

**84. Pazarlamanın tasarım sürecine dahil olduğu önemli alanlar nelerdir?**

**Cevap:** Pazarlamanın tasarım sürecine dahil olduğu üç önemli alan şöyle sıralanabilir:

- Pazar araştırması,
- Tasarım kaynağı,
- Tasarım brifinin hazırlanması.





### GİRİŞ

1. *Girişimcilik kavramı ve uygulamalarının ortaya çıkış nedeni nedir?*

**Cevap:** Bilgi toplumunun ve içinde yaşadığımız küreselleşme çağının getirdiği büyük değişimin yansımalarından biridir.

2. *Girişimcilik kavramı ve uygulamalarının ortaya çıkış nedeni nedir?*

**Cevap:** Devlet kuruluşlarında ya da özel sektörde iş bulup çalışabilme olanakları gittikçe zorlaşmakta ve insanların kendi girişimlerini gerçekleştirmeleri yönündeki eğitilmiş tüm ülkelerde uygulanmaktadır.

3. *Dünyanın teknolojik olarak gelişmiş birçok bölge ve ülkesinde istihdam kimlere doğru yönelmektedir?*

**Cevap:** Dünyanın teknolojik olarak gelişmiş birçok bölge ve ülkesinde istihdam, daha çok yeni teknolojileri iyi kullanan ve yeni ürün yaratımında becerileri olan kişilere yönelmektedir.

4. *Türkiye’de iş yapabilme zorluğu ve zor ekonomik koşulların yol açtığı sonuç nedir?*

**Cevap:** Türkiye’de iş yapabilme zorluğu ve zor ekonomik koşullar, insanların daha yaratıcı, rekabetçi girişimci ve atılgan olmasını gerektirmektedir.

5. *Girişimci kişilerin yetişmesi ve girişimci ruhunun oluşabilmesi, iklimle birlikte hangi faktörün oluşmasını gerektirmektedir?*

**Cevap:** Girişimci kişilerin yetişmesi veya girişimci ruhunun oluşabilmesi, iklimle birlikte yeni bir kültürün oluşmasını gerektirmektedir.

### GİRİŞİMCİLİK İKLİMİ

6. *Girişimcilik iklimi nedir?*

**Cevap:** *Girişimcilik iklimi*, kavram olarak yeni kurulacak veya var olan işletmeleri etkileyebilecek ulusal ekonomik çevreyi tanımlamada kullanılır.

7. *Ekonomik çevre nedir?*

**Cevap:** *Ekonomik çevre;*

- Hükümetin iş yaratım sürecine yönelik teşvik politikası,
- Yaşanan finansal krizler,
- Küresel düzeyde yaşanan gelişmeler,
- Finansal kuruluşların fon talebini karşılama düzeyi,
- Enflasyon oranı,
- Vergi uygulamaları,
- İş kurmayı etkileyen yasal alt yapı ve
- Bürokrasinin yapısı gibi faktörleri içermektedir.

8. *Girişimcilik ikliminin geliştirilmesi hangi faktöre bağlıdır?*

**Cevap:** Girişimcilik ikliminin geliştirilmesi, karar alıcıların uygulamış veya uygulayacağı politika önlemlerine bağlıdır.

9. *Girişimcilik politika önlemleri nelerdir?*

**Cevap:** Girişimcilik politika önlemleri şöyle sıralanabilir:

- Girişimcilik kültürünün artırılmasının teşvik edilmesi,
- Temel ve sonraki eğitimlerin her düzeyde okullarda girişimcilik eğitiminin entegrasyonu,
- Girişimcilik engellerinin ortadan kaldırılması, işletmelerin pazara girmelerini kolaylaştırıcı tedbirlerin önceden alınması,
- Yeni kurulacak işletmeler için başlangıç sermayesi veren gerek kamu gerekse de finans kuruluşlarının oluşturulması, var olanların güçlendirilmesi,
- Yeni kurulacak işletmelere yönelik desteklerin artırılması,
- İşletme inkübatörlerinin sayısının artırılması,
- Danışmanlık hizmetlerinin artırılması,
- Girişimcilik politikalarının oluşturulması ve girişimcilere iletişim kanalları sağlanması,
- Ticari mülkiyet katılım oranlarını artırmak amacıyla gençlik, kadın, teknolojik girişimci gibi hedef gruplar oluşturulması ve bunlara özgü spesifik teşvik unsurlarının yaratılması.

### GİRİŞİMCİLİK İKLİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

10. *Girişimcilik iklimi nedir?*

**Cevap:** *Girişimcilik iklimi*, girişimci sayısının artırılabilmesi için gerekli olan ortamdır.

11. *Girişimcilik ortamını etkileyen faktörler nelerdir?*

**Cevap:** Girişimcilik iklimi;

- Girişimciliği etkileyen kişilik faktörlerinin yanı sıra,
- Girişimcilerin faaliyetlerini sürdürdüğü ortamdaki ekonomik, yasal ve teknolojik gelişmeler gibi çevresel faktörlerden etkilenmektedir.

12. *Girişimcilerin ortaya çıkışında çevresel faktörleri ön plana çıkaran yaklaşımlar hangi konuların önemini vurgulamıştır?*

**Cevap:** Girişimcilerin ortaya çıkışında çevresel faktörleri ön plana çıkaran yaklaşımlar;

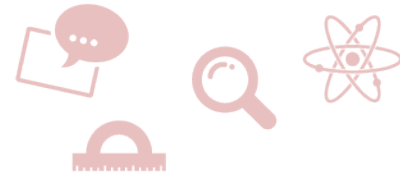
- Pazar mekanizmalarını ve
- Devlet/hükümet politikalarının etkisinin önemini vurgulamıştır.

13. *Ekonomik büyümedeki en önemli faktör nedir?*

**Cevap:** Ekonomik büyümedeki en önemli faktör, *özel sektör yatırımlarının artırılmasıdır.*

14. *Girişimciliğin ortaya çıkmasında çevresel faktörleri ön plana çıkaran yaklaşımlar gelişmiş ve gelişmemiş ülkelerde hangi faktörlerin etkili olduğunu savunmaktadır?*

**Cevap:** Bu yaklaşım, girişimcinin ortaya çıkmasında, gelişmiş ülkeler için pazar mekanizmalarının, gelişmemiş



ülkelerde ise hükümet politikalarının belirlediği ekonomik güdülemenin etkili olduğunu savunmaktadır.

**15. Girişimcilik iklimini etkileyen ve ülkeden ülkeye farklılık gösteren faktörler nelerdir?**

**Cevap:** Girişimcilik iklimini etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir:

- Sosyal ve kültürel altyapının varlığı,
- Devlet yönetiminin yapısı,
- İşgücü ve finansal piyasaların gelişmişliği,
- Teknoloji kullanım düzeyi,
- Ar-Ge harcamalarının büyüklüğü,
- Ar-Ge desteklerinin varlığı,
- Girişimcilik eğitimlerine verilen önem,
- Girişimcilik yeteneği ve kapasitesi,
- Ticari hayatı ilgilendiren hukuki alt yapı ve fiziksel alt yapı olanakları.

**16. Girişimcilik faaliyetlerini ve işletmelerin yapısını makro düzeyde etkileyen faktörler nelerdir?**

**Cevap:** Girişimcilik faaliyetlerini ve işletmelerin yapısını;

- Sosyal yapı,
- Kültürel yapı ve
- Ulusal altyapı koşulları makro düzeyde etkiler.

**17. Yeni işletmelerin yaratılması ve girişimcilik faaliyetleri ile ilgili girişimciliğe özgü altyapı koşulları nelerdir?**

**Cevap:** Bu koşullar;

- Öncelikli olarak girişimcilik eğitimi, başlangıç sermayesi ve Ar-Ge desteklerinin varlığıdır.
- İkincil olarak girişimcilik faaliyetlerinin düzeyi, bireylerin fırsatları görebilme ve bunları değerlendirebilme yeteneklerinin var olmasıdır.

**18. Ekonomideki girişimcilik fırsatları ve ülkedeki girişimcilik kapasitesi arasındaki ilişkinin etkilediği faktör nedir ?**

**Cevap:** Ekonomideki girişimcilik fırsatları ve ülkedeki girişimcilik kapasitesi arasındaki ilişki yeni kurulacak olan işletme sayılarını etkiler.

**19. Ekonomik gelişme nasıl mümkün olmaktadır?**

**Cevap:** Ekonomik gelişme, ancak üretim gücünün artırılmasıyla mümkün olabilmektedir.

### Girişimcilik Eğitimi

**20. Günümüzde değişime olan ihtiyaç nasıl bir bakış açısını gerekli kılmaktadır?**

**Cevap:** Günümüzde değişime olan ihtiyaç, giderek toplumsal çevreyle bağlantılı araçlarla, tekniklerle ilişkili bir bakış açısını gerekli kılmaktadır.

**21. Girişimcilik eğitiminde üniversitelere düşen görev nedir?**

**Cevap:** Üniversitelerin, eğitim içeriklerini, yapılarını ve uygulamalarını hem öğrencilerin, hem de iş dünyasının ihtiyaçlarına yönelik olarak geliştirmiş ve yenilikçi bir biçimde değiştirmiş olması gerekmektedir.

Özellikle, sanayi ve ticaret dünyasının istediği niteliklerde öğrenci yetiştirilmesi son yıllarda önem kazanmıştır.

**22. Girişimcilik kültürü ve düşüncesinin oluşturulmasında birincil amaç ne olmalıdır?**

**Cevap:** Girişimcilik kültürü ve düşüncesinin, eğitim-öğretim süresinde öğrencilere verilebilmesi ve onların ileride kabul edilebilir riskleri alarak düşüncelerini hayata geçirebilen, düşlerini gerçekleştirmeye çalışan bir girişimci olmalarını sağlayacak iklimin yaratılması *birincil amaç* olmalıdır.

**23. Girişimcilik ikliminin yaratılması için ne gibi faaliyetler gerçekleştirilmelidir?**

**Cevap:** Girişimcilik ikliminin gerçekleştirilmesi için tüm dünyada ve ülkemizde, tüm fakülte düzeylerinde;

- Girişimcilik dersleri,
- Çalıştaylar,
- Sertifika ve
- Diploma programları çeşitlenerek yaygınlaştırılmalıdır.

**24. Ülkemizde üniversite mezunu işsizlerin oranı % kaçtır?**

**Cevap:** Ülkemizde üniversite mezunu işsizlerin sayısı %25'tir.

**25. Genel girişimci davranışı oluşturmaya yönelik girişimci eğitimi temelini oluşturan faktörler nelerdir?**

**Cevap:** Genel girişimci davranışı oluşturmaya yönelik girişimci eğitiminin temelini oluşturan aşamalar şöyle sıralanabilir:

- Girişimciliğin anlaşılması aşaması,
- Girişimcilik sürecinin deneyimle kazandırılması aşaması ve
- Bir eylem ile fırsatın değerlendirilmesi aşaması.

**26. Teknoloji üretiminin en önemli unsuru nedir?**

**Cevap:** Teknoloji üretiminin en önemli unsuru *yenilik*tir, *inovasyondur*.

**27. Lisans düzeyindeki öğrenciye yenilik dersinin verilmesinin amacı nedir?**

**Cevap:** Yenilik dersinin verilmesiyle lisans düzeyindeki öğrenciye, yeni ufuklar açarak kendi ayakları üzerinde duracak imkan oluşturulmuş olacak ve öğrenci, "Ben mezun olduktan sonra mutlaka kendi işimi kuracağım ve şimdiden bununla ilgili hangi projeleri yapmalıyım." şeklinde düşünmesinin altyapısı oluşturulacaktır.

**28. Bilimi teknolojiye, teknolojiyi toplumsal hizmete ve katma değere dönüştürme sürecinin ilk aşaması nedir?**

**Cevap:** Bilimi teknolojiye, teknolojiyi toplumsal hizmete ve katma değere dönüştürme sürecinin ilk aşaması, *yenilik* konusunun *eğitim modeli* içinde yer almasıdır.

**29. Yenilik konusunun eğitim modeli içinde yer almasıyla sağlanacak katma değer nedir?**

**Cevap:** Buradaki katma değer patent ya da faydalı model alma konusunda işletmelerin teşvik edilmesi ve bilinç yaratılmasıdır.



30. Girişimcilik açısından ülkelerin gelişmesi ve zenginliği nasıl sağlanabilir?

**Cevap:** Ülkelerin gelişmişlik düzeyi ve zenginliği ancak ve ancak dünya patent liginde en üst sıralarda yer almalarıyla mümkün olur.

### Başlangıç Sermayesinin Sağlanması

31. Melek yatırımcının tanımı nedir?

**Cevap:** Melek yatırımcı, kibri olup, parası olmayan girişimcilere destek veren kişi ya da kurumdur.

32. Melek yatırımcılara destek olunmasının amacı nedir?

**Cevap:** Melek yatırımcılara destek olunmasında amaç, katma değer yaratabilecek girişimlere destek olunmasıdır.

33. Başlangıç sermayesinin sağlanması için girişimcilere destek olunması açısından yapılması gerekenler nelerdir?

**Cevap:** Bu konuda finansal kuruluşların yanı sıra melek yatırımcılar ve risk sermayedarları ile girişimcilerin karşılaştığı platformlar oluşturulmalı, ayrıca kamu bankaları destekli 2-5 yıl ödemesiz dönemlere sahip uzun vadeli girişimci kredileri tahsis edilmelidir.

### Makroekonomik İstikrar ve Dengenin Sağlanması

34. Fiyat istikrarı nedir?

**Cevap:** Fiyat istikrarı, para politikasının büyüme ve istihdama yönelik olarak ekonomik birimlerin karar alma süreçlerinde etkili olmayacak ölçüde düşük ve istikrarlı bir enflasyon oranını ifade eder.

35. Makro ekonomik ortamdan kasıt nedir?

**Cevap:** Makro ekonomik ortamdan kasıt;

- Fiyat istikrarı,
- Dengeli bir bütçe ve dış ödemeler dengesi,
- Adil bir gelir dağılımı,
- Yüksek istihdam ve
- Düşük işsizlik ortamının tesis edilmesidir.

36. Makroekonomik dengesizlik nedir?

**Cevap:** Makroekonomik dengesizlik, üretimde kıt kaynakların tahsis edilmesinde ve gelir dağılımında sorunların olması, belirsizliğin ve öngörülmezliğin yaygın olmasıdır.

37. Makroekonomik dengesizlik ortamının girişimciliğe etkisi nedir?

**Cevap:** Kalıcı şekilde varlığını sürdüren makro ekonomik dengesizlik ortamında derinlemesine bir girişimcilik ortamının oluşması, böylece üretim sorununun çözülmesi ve sermaye birikiminin sağlanması imkansızdır.

### Girişimci Desteklerinin Varlığı

38. Girişimcilere verilebilecek olan destekler nelerdir?

**Cevap:** Girişimcilere verilebilecek olan destekler şöyle sıralanabilir:

- Girişimcinin neyi nasıl ve ne zaman yapması gerektiğini anlatacak uygulamalı iş planı ve eğitim desteği,
- Girişimcilerin ihtiyaç duyacağı mevzuat desteği,

- Başlangıç sermayesi desteği,
- Vergisel teşvikler,
- Yatırım ve işletme sermayesine yönelik destekler.

### Sınai ve Fikri Mülkiyet Haklarının Korunması

39. Sınai Mülkiyet Haklarının tanımı nedir?

**Cevap:** Sınai mülkiyet hakları, sanayideki yeniliklerin, buluşların, yeni tasarımların ve özgün çalışmaların ilk uygulayıcıları adına veya ticaret alanında üretilen ve satılan malların üzerindeki üreticisinin veya satıcısının ayırt edilmesini sağlayacak işaretlerin sahipleri adına kaydedilmesini ve böylece ilk uygulayıcıların ürünü üretme ve satma hakkına belirli bir süre sahip olmalarını sağlayan gayrimaddi bir haktır.

40. Sınai mülkiyet hakları nelerdir?

**Cevap:** Sınai mülkiyet hakları şöyle sıralanabilir:

- Patentler,
- Faydalı modeller,
- Ticari markalar,
- Endüstriyel tasarımlar,
- Coğrafi işaretler (menşe ve mahreç işaretleri),
- Entegre devrelerin topografyaları.

### Ar-Ge Desteklerinin Artması

41. Uluslararası düzeyde rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir bir sosyoekonomik gelişme sağlamanın ön koşulu nedir?

**Cevap:** Uluslararası düzeyde rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir bir sosyoekonomik gelişme sağlamak Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi, yürütülmesi ve yeniliğe dönüştürülmesi ile mümkündür.

42. Yapılan Ar-Ge harcamalarının vergiden indirilmesi ve Ar-Ge harcamalarının mutlak ve göreceli düzeylerinin zaman içinde artmasının sonucu nedir?

**Cevap:** Yapılan Ar-Ge harcamalarının vergiden indirilmesi ve Ar-Ge harcamalarının mutlak ve göreceli düzeylerinin zaman içinde artması sonucunda yetiştirilecek girişimci sayısı artar. Bir ülkenin Ar-Ge faaliyetlerine yaptığı harcamalar ekonomik büyümeyi sağlar.

### Nitelikli İşgücüne Erişim

43. Emek iş uyumsuzluğunun görüldüğü işsizlik ve mesleksizliğin bir arada yaşandığı ülkelerde yapılması gereken işlem nedir?

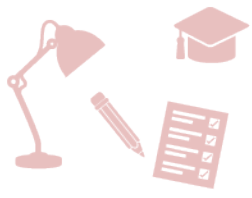
**Cevap:** Bu ülkelerde yapılması gereken işçilerin becerilerini artırmaya yönelik çabaların yoğunlaştırılmasıdır.

### Firmalar Arası İşbirliğinin Sağlanması

44. Büyük ve küçük ölçekli işletmeler arasında kurulan ittifaklarda, büyük ve küçük ölçekli işletmelerin birbirlerine göre üstünlükleri ve avantajları nelerdir?

**Cevap:** Büyük ölçekli işletmeler yeni pazarlara, teknolojiye ve yeniliklere erişim sağlamakta





zorlanmazken, küçük ölçekli işletmeler ise finans, bilgi ve iletişim ağlarından daha kolay yararlanabilmektedir.

### **Girişimcinin Kapasitesinin Artırılması**

**45. Girişimcilerin iç pazarın sunduğu imkânlardan yararlanmaları ve yoğun rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri için yapılması gereken işlem nedir?**

**Cevap:** Girişimcilerin iç pazarın sunduğu imkânlardan yararlanmaları ve yoğun rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri için yenilikler yapmaya ve uluslararasılaşmaya teşvik edilmeleri; bunun için de işletmelerin;

- Bilgiye,
- Eğitime ve
- Birinci kalite destek hizmetlerine erişimleri sağlanmalıdır.

### **GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ**

**46. Toplum üzerinde en büyük etkinin kaynağı nedir?**

**Cevap:** Toplum üzerinde en büyük etkinin kaynağı **kültürdür.**

**47. Kültür nedir?**

**Cevap:** Kültür, gruptaki bireylerin ortak nitelikleri olup, kişiden kişiye aktarılan öğrenilmiş bir yaşam biçimidir.

**48. Bir toplumda girişimcilik ikliminin daha uygun hale getirilmesi isteniyorsa yapılması gereken çalışma nedir?**

**Cevap:** Kültürel özellikler üzerine odaklanılması ve var olan kültürün farklı kültürler ile ortak yönlerinin neler olduğunun bilinmesi gerekir.

**49. Sosyoekonomik yapının geliştirilmesi neye bağlıdır?**

**Cevap:** Sosyoekonomik yapının geliştirilmesi;

- Endüstriyel yapıda yenilik süreçlerinin uygulanmasına ve
- Geleneksel yapıdan kurtularak bölgesel fırsatlar yakalanmasına bağlıdır.

### **KÜLTÜRÜN GİRİŞİMCİLİĞE ETKİSİ**

**50. Martinelli gelecekteki girişimcilik ile ilgili araştırmaların nasıl yapılması gerektiğini savunmaktadır?**

**Cevap:** Martinelli, gelecekteki girişimcilik ile ilgili araştırmaların disiplinler arası bir yaklaşımla ele alınmasının gerektiğini savunmakta ve bu araştırmalarda *pazar, sosyal yapı ve kültür* gibi konuların hem bireysel hem de birlikte değerlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

**51. Girişimciliğin ortaya çıkışında etkili olan faktörler nelerdir?**

**Cevap:** Girişimciliğin ortaya çıkışında etkili olan faktörler;

- Kişisel faktörler ve
- Çevresel faktörler olmak üzere iki farklı kısımda ele alınmaktadır.

**52. Girişimciliğin ortaya çıkışında kişilik üzerinde duran araştırmacıların üzerinde durduğu konular nelerdir?**

**Cevap:** Kişilik üzerinde duranlar, girişimcilerin sahip olduğu psikolojik özelliklere ağırlık vermişlerdir.

Kişilik yapısında girişimci öğeler arama çabaları en fazla;

- “Risk alma”,
- “Başarma ihtiyacı”,
- “Denetim odağı” konuları üzerinde yoğunlaşmıştır.

**53. Girişimciliğin ortaya çıkışında çevreyi ön plana çıkaran araştırmacıların üzerinde durduğu konular nelerdir?**

**Cevap:** Girişimciliğin ortaya çıkışında çevreyi öne çıkaranlar;

- Grup yapısının,
- Toplumsal gelenek ve
- Kültürel özelliklerin etkisini vurgulamışlardır.

Ayrıca, devlet ve piyasa gibi dış sosyal çevre koşullarının elverişli olup olmaması konusunu da araştırmışlardır.

**54. Gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkelerde girişimciliğin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler nelerdir?**

**Cevap:** Gelişmiş olan ülkelerde girişimciliğin ortaya çıkmasında pazar mekanizmaları etkili iken; gelişmekte olan ülkelerde, hükümet politikalarının belirlediği ekonomik güdüler daha baskındır.

**55. Girişimcilik niteliklerinin bazı toplumlarda daha ön plana çıkması ve bununla birlikte girişimci sayılarının fazla olmasının nedenleri nelerdir?**

**Cevap:** Bazı toplumlarda girişimci sayılarının fazla olmasının nedenlerin temelinde;

- Farklı düşünebilmeyi ve alışılmadık çözümler üretmeyi,
- Ezbercilikten çok sorgulayıcı olmayı,
- Yönetilmekten çok yönetmeyi ve sorumluluk almayı temel eğitim düzeyinde öğretebilen ve
- Bu modeli sürdürebilen toplumlarda girişimci bireylerin sayısı artmaktadır.

**56. McClelland’a göre girişimciliğe destek veren kültürlerin temel davranışları nelerdir?**

**Cevap:** McClelland’a göre girişimciliğe destek veren kültürlerin üç temel davranışı öne çıkardığı ve bunların;

1. Yüksek sorumluluk üstlenme,
2. Hesaplı risk alma,
3. Performansa dönük geribildirim talep etmek olduğu belirtilmiştir.



## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 6: Franchising ve İşletme Satın Alma

### GİRİŞ

1. Girişimciliğin, ekonomik kalkınma sürecinde yeni değer yaratması boyutunu ilk vurgulayan kişi kimdir?

**Cevap:** Girişimciliğin, ekonomik kalkınma sürecinde yeni değer yaratması boyutunu ise ilk defa vurgulayan kişi, bir ekonomist olan **Joseph A. Schumpeter**'dir. Schumpeter'in yapmış olduğu tanımlamada, girişimcilik sürecinde teknolojik buluşların ve özellikle yenilik konusunun yeri ağırlıklı bir şekilde vurgulanmıştır.

2. İş kurma sürecinde, alternatif olarak franchising seçeneğinin tercih edilmesinin sebebi ne olabilir?

**Cevap:** Girişimci her ne kadar yüksek potansiyele sahip bir iş fikrine sahip olsa da, onun işini kurabilmesi için gerekli olan bilgi birikimine ve parasal kaynaklara sahip olduğu anlamına gelmez. İş kurma süreci içerisinde farklı alternatiflerin değerlendirilmesi gerekir. Özellikle görece daha düşük bir risk taşıması ve ayrıca bilgi birikiminin ve sermaye gereksiniminin paylaşılması anlamında Franchising seçeneği gündeme gelmektedir.

### FRANCHİSİNG KAVRAMI VE TANIMI

3. Franchising nedir?

**Cevap:** Franchising, belli bir ürüne, hizmete ya da sürece sahip bir işletmenin (franchisor), bir başka işletmeye (franchisee) belli bir süre için gerekli ödemeleri yapması ve ilgili koşulları sağlaması şartıyla sözkonusu ürün, hizmet ya da süreci kullanma iznini verdiği bir anlaşmadır.

4. Franchising anlaşmasının konusu nelerdir?

**Cevap:** Franchising anlaşmasının konusu; yalnızca ürünler ve hizmetler değil, aynı zamanda franchising veren işletmenin markası ve yönetim modelleridir. Anlaşma dahilinde, franchising veren işletme (franchisor), alan işletmeye (franchisee) belli bir coğrafi bölge dahilinde kendisini kanıtlamış olan bir iş sistemini kullanma izni vermektedir. Ancak franchisee'nin pazarlama ve yönetim faaliyetlerinde standart bir formata sadık kalmak ve anlaşma dahilinde belirlenen sözkonusu standartlara uyum sağlamak zorundadır.

5. Franchising anlaşmasının kapsamı nelerdir?

**Cevap:** Anlaşmanın kapsamı işin yapısına, franchisor'un amaçlarına ve örgüt kültürüne göre değişebilmektedir. İş modeline ve sistemine franchisor sahiptir, ancak belli bir ödeme karşılığında franchisee'nin bu iş modelini ve sistemini kullanmasına izin vermektedir. Ayrıca franchisor, franchisee'yi ulusal tanıtım faaliyetleri, personelin eğitimi ve yönetimi, ürün, hizmet ve sistem geliştirme konularında desteklemektedir. Franchisee ise genellikle elde ettiği kârın belli bir yüzdesini franchisor'a ödemekle yükümlüdür.

6. Franchising ile elde edilebilecek faydalar nelerdir?

**Cevap:** Franchising ile elde edilebilecek faydalar şöyle sıralanabilir:

1. Mevcut bir pazara ve belli bir imaja sahip ürünler ve hizmetler,
2. Patentli bir formül ya da tasarım,

3. Ticari isimler ve ticari markalar,
4. Finansal getirilerin denetimi için finansal yönetim sistemi,
5. Alanında uzman kişilerden alınacak yönetim desteği,
6. Reklam ve satın alma faaliyetlerinde ölçek ekonomilerinden yararlanma,
7. Genel merkez tarafından sunulan faydalar,
8. Test edilmiş bir iş modeli.

7. Franchising sürecinin franchisee için en önemli getirisi nedir?

**Cevap:** Franchisee için en önemli getirilerinden biri girişimcinin franchisee olarak üstlendiği risk düzeyinin sıfırdan iş kurma sürecine göre daha düşük olmasıdır.

8. Franchising sürecinin franchisee için yararları nelerdir?

**Cevap:** Bu yararlar şu ana başlıklar altında toplanabilir:

- Ürünlerin ve hizmetlerin pazardaki kabul edilebilirlik düzeyleri,
- Yönetim uzmanlığı,
- Sermaye ihtiyaçlarının karşılanması,
- Operasyonel ve yapısal denetim,
- Pazara ilişkin bilgi birikimi.

9. Franchisee; franchising anlaşması ile pazarda bilinen bir marka, ürün ya da hizmet ile çalışmanın avantajı nedir?

**Cevap:** Pazarda bilinen bir marka, ürün ya da hizmet ile franchising anlaşmasına giren bir girişimci bilinen bu ismi kullanma hakkına sahip olacaktır. Girişimci bu noktada bilinen bir marka ile çalışmanın getirilerine sahip olacaktır. Bu sayede girişimci marka imajını ve güvenini oluşturmak için finansal kaynak ayırmak zorunda kalmayacaktır. Franchisor'un uzun süredir pazarda var olması nedeniyle zaten güçlü bir imaja sahiptir ve işletme zaman içerisinde sözkonusu imajı ve güveni oluşturmak için büyük miktarlarda maliyetlere katlanmıştır. Franchisee'de sözkonusu yatırımların getirilerinden yararlanma fırsatına sahip olacaktır.

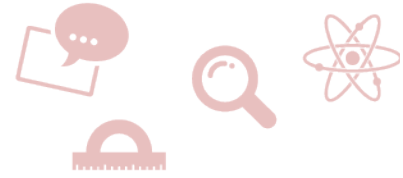
10. Girişimcinin; pazarda bilinen bir marka, ürün ya da hizmet ile aynı alanda faaliyet göstermek üzere kendi markası ile bir işletme kurmasının dezavantajı nedir?

**Cevap:** Bu durumda; potansiyel müşterilerin işletmeyi tanıma olanağı olmayacağı gibi, girişimci istenilen düzeyde bir güven yaratmak üzere önemli ölçüde çaba ve kaynak sarfetmek zorunda kalabilecektir.

Bu da girişimci için ciddi riskler oluşturmakta ve hatta çoğu zaman da girişimci çabaların başarısızlık ile sonuçlanmasına neden olacaktır.

11. Franchisee için franchisor tarafından sağlanan yönetsel desteğin kapsamı nelerdir?

**Cevap:** Franchising anlaşmalarının büyük bir bölümü, franchisee'nin konu ile ilgili bir eğitim programına katılmasını gerektirmektedir.



### İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 6: Franchising ve İşletme Satın Alma

Muhasebe, insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve üretim gibi temel işletme fonksiyonlarına ilişkin konular eğitim programlarına dahil edilmektedir. Buna ek olarak bazı franchisor'lar, iş üzerinde eğitim mantığı ile yeni franchisee'lerinin mevcut bir işyerinde staj yapmalarını zorunlu kılabilirler. Franchisee faaliyetine başladıktan sonra da ihtiyaç oldukça yönetsel destek vermeye devam etmektedir. Pek çok franchisor, franchisee'nin faaliyetlerine başlamasının ardından izleme ve takip eğitimleri düzenlemektedir.

Franchisor, franchisee'lerin merkeze ulaşabilmesi için farklı iletişim kanallarını da açık tutmaktadır. Ücretsiz telefon hatları, İnternet gibi iletişim kanallarının bu amaçla yoğun olarak kullanıldığı ifade edilebilir. Girişimcinin franchise fırsatını değerlendirme sürecinde de eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin varlığı önemli bir yer tutmaktadır.

**12. Franchisor; eğitim ve geliştirme programlarının yanı sıra franchisee'ye alan desteğini nasıl gerçekleştirmektedir?**

**Cevap:** Bu destek iki şekilde gerçekleşebilmektedir:

- Bunlardan ilkinde, franchisor'ın temsilcileri kişisel olarak franchisee'yi ziyaret etmektedir.
- İkinci seçenekte ise franchisor, gerekli olan tüm disiplinlerde uzman kişileri danışmanlık hizmeti almak amacıyla genel merkezde istihdam etmektedir.

**13. Franchising sözleşmesi ile franchisor'un ilgili personeli franchisee'yi programlı bir şekilde ziyaret etmesinin amacı nedir?**

**Cevap:** Bu ziyaretlerin amaçları arasında;

- Performans değerlendirme,
- Alana ilişkin eğitimlerin verilmesi,
- Tesislerin denetimi,
- Yerel pazarlama faaliyetlerinin değerlendirilmesi ve
- Operasyonel denetim gibi başlıklar sıralanabilir.

**14. Franchising sözleşmesi ile franchisor'un ilgili personeli franchisee'yi programlı bir şekilde ziyaret ederek desteklemesinin önemi nedir?**

**Cevap:** Bu tip bir desteğin sağlanması franchisee'nin performansını etkileyecektir. Ayrıca franchisee, franchisor'ın kendisini yalnız bıraktığı düşüncesine kapılmayacaktır. Bununla birlikte bahsedilen ziyaretlerin geliştirme amaçlı olarak gerçekleştirilmesi son derece önemlidir. Franchisor'lar sözkonusu ziyaretleri bürokratik sürecin bir parçası olarak görmemelidirler. Bu bakış açısı her iki tarafa da fayda sağlamayacaktır. Eğitim ve geliştirme programlarının yanında, franchisor'ın franchisee'ye sunmuş olduğu alan desteklerinin de başarı üzerindeki etkileri son derece büyüktür.

**15. Girişimcilerin en fazla sıkıntı çektikleri kaynakların başında ne gelmektedir?**

**Cevap:** Girişimcilerin en fazla sıkıntı çektikleri kaynakların başında **finansal kaynaklar** gelmektedir.

Ayrıca yeni girişimciler ticari geçmişlerinin kuvvetli olmaması nedeniyle sermaye bulma konusunda da sıkıntılar yaşayabilmektedirler.

**16. Franchising sözleşmesi ile franchisee finansal destek alma konusunda hangi üstünlükleri sağlayabilir?**

**Cevap:** Franchisor, başvuru sahibinin uygun bir aday olduğunu ve başarı olasılığının yüksek olduğunu düşünüyorsa, finansal destek sağlayabilir. Bu durumda franchisee kurulum sürecinin getirdiği maliyetlerin tamamına katlanmak zorunda kalmayacaktır.

Ayrıca mevcut ödemeler için de franchisee'ye faaliyetlerini yürütebildiği sürece ödeme sıkıntısı çekmeyeceği bir ödeme planı da hazırlanmaktadır. Ayrıca, franchisor, franchisee'ye kendisinden tedarik ettiği ürün ve hammadde ödemeleri için de zamanlama anlamında kolaylıklar gösterebilmektedir.

Bu sayede franchisee'nin çalışma sermayesi de olumlu yönde etkilenecektir. Franchisee, belli bir güvenilirliğe ve imaja sahip bir franchisor ile çalışıyor ise bankalar ve diğer finansal kurumlar nezdinde de kredi puanı yükselecektir.

**17. Girişimciler için ürünlerin/hizmetlerin kalite kontrol mekanizmalarının kurulmasının önemi nedir?**

**Cevap:** Özellikle gıda alanında faaliyet gösteren franchisor'lar belli kalite standartlarının korunmasına özellikle özen göstermektedirler. Tedarik süreçlerinin, ürünlerin ve hizmetlerin belli bir standartta gerçekleştirilmesi, son derece önemli olan kalite standartlarının korunmasına da yardımcı olmaktadır. Ayrıca standardizasyon, büyüme amacı güden franchisor'ın tutarlı bir imaja sahip olmasını da sağlayabilecektir.

**18. Girişimciler için etkili yönetsel kontrol mekanizmalarının kurulmasının önemi nedir?**

**Cevap:** **Yönetsel kontrol mekanizmaları;** genellikle maliyet kontrolü, stoklar ve nakit akışı gibi finansal kararlar ile birlikte, işe alım/işten çıkartma, programlama eğitim gibi insan kaynakları ile ilgili kararları kapsamaktadır. Bahsedilen kararları içeren bir el kitabı franchising anlaşmasının imzalanmasını takiben franchisee'ye verilmelidir.

**19. Franchisee için franchisor'un pazara ilişkin bilgi birikiminin mevcut olmasının önemi nedir?**

**Cevap:** Franchisor, potansiyel ve mevcut müşterilere, rakiplerin ve sektörün mevcut ve gelecekteki durumuna ilişkin bir bilgi birikimine sahiptir. Franchisee faaliyete başladığında bu bilgi birikiminden yararlanma fırsatına sahip olacaktır.

Girişimci özellikle çalışmak istediği alanda yeterli bilgi birikimine sahip değilse ve faaliyet göstereceği bölgenin yerel koşullarını tanımıyorsa, franchisor'ın kendisine sunduğu bilgiler son derece değerli olacaktır.



**20.** *Franchisor'un pazara ilişkin bilgi birikiminde özellikle faaliyet gösterilecek bölgenin yerel koşulları neden önemlidir?*

**Cevap:** Faaliyet gösterilecek bölgedeki müşteri demografiklerinin, tüketim alışkanlıklarının, müşteri zevkleri ve beğenilerinin bilinmesi franchisee için çok önemlidir.

Franchisor sahip olduğu bilgi birikimini de finansal gücünün ve deneyimlerinin desteği ile sürekli olarak geliştirmektedir. Yerel satış ofislerinin desteği ile franchisee'ler sözkonusu gelişmeler hakkında gerekli bilgilere hızlı bir şekilde erişebilmektedirler.

**21.** *Franchising sürecinin franchisor için yararları nelerdir?*

**Cevap:** Büyüme ile ilgili riskler, sermaye gereksinimi ve maliyetler ile ilgili riskler, franchising faaliyetleri ile azaltılabilmektedir.

**22.** *Franchising sayesinde franchisor faaliyetlerini nasıl hızla büyüme fırsatı bulabilmektedir?*

**Cevap:** Öncelikle sermaye gereksinimi normalden daha az olacaktır. Satın alma ve birleşmeler ya da dış kaynaklı finansman yoluyla büyüme gibi farklı büyüme modelleri gözönünde bulundurulduğunda franchising düşük risk düzeyi ile ön plana çıkmaktadır.

Franchisor, bu yöntem sayesinde ulusal ve hatta uluslararası ölçekte büyüme şansına sahip olabilecektir. Buna ek olarak franchisor, büyümeyi tercih ettiği coğrafi bölgeleri de seçme şansına sahip olacaktır.

Franchise'in değeri, işletmenin geçmiş başarılarına ve franchisee'ye sunduğu olanaklara göre değişmektedir. Franchise ödemelerinin düşük tutulması sayesinde, girişim, potansiyel franchisee'lere cazip gelebilmekte ve franchisor'un büyüme süreci hızlandırılabilir.

Franchise sisteminde franchisor daha az sayıda personel ile çalışabilmektedir. Genel merkezde ve bölge ofislerinde istihdam edilen sınırlı sayıda personel franchisee'lere destek verebilmektedir. Bu sayede franchisor'un çalışan maliyetleri ve insan kaynakları problemleri de asgari düzeye çekilmiş olabilecektir.

**23.** *Franchisor; büyüyen örgüt yapısı sayesinde ölçek ekonomisinin getirilerinden nasıl yararlanma fırsatı bulabilmektedir?*

**Cevap:** Çünkü; franchisor büyük ölçekli alımlar yapabilmekte ve bu sayede satın alma maliyetlerini düşürebilmektedir.

Franchisee'lerin belli hammadde ve malzemeleri franchisor'dan alma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu tip bir anlaşma maliyetlerin kontrolü anlamında iki tarafa da olumlu katkılar sağlayacaktır.

**24.** *Franchisor'un pazarlama ve reklam harcamalarında nasıl bir maliyet üstünlüğüne sahiptir?*

**Cevap:** Herbir franchisee, satışlarından elde ettiği cironun belli bir yüzdesini, franchisor bünyesinde oluşturulan genel reklam harcamaları havuzuna aktarmak zorundadır. Bu oran franchising anlaşmasında tanımlanmakla birlikte genellikle %1-2'dir.

Bu tür yükümlülük olmadığı düşünüldüğünde franchisor rolündeki işletmenin ulusal çaptaki bütün pazarlama ve reklam harcamalarını kendi bütçesinden yapması gerekecektir.

Maliyetlerin paylaşılması franchisor'a önemli maliyet üstünlüğü sağlamaktadır.

**25.** *Franchising anlaşmalarının getirebileceği olumsuzluklar nelerdir?*

**Cevap:** Franchising anlaşmalarının getirebileceği olumsuzluklar;

- Kısıtlamalar,
- Kârın paylaşılması ve maliyetler,
- Franchising anlaşmasının sonlandırılması,
- Yerine getirilmeyen taahhütler,
- Gerçekçi olmayan beklentiler olarak sıralanabilir.

**26.** *Franchising anlaşmalarının getirebileceği olumsuzluklarda sözkonusu kısıtlamalar nelerdir?*

**Cevap:** İşletme içerisinde hangi ürünlerin satılabileceği ya da satılamayacağı, üretim sistemleri, mağaza ya da restoran tasarımı gibi konularda girişimcinin genel yapıya müdahale şansı neredeyse yok denecek kadar azdır.

Sözkonusu kısıtlamalar zaman zaman franchisee için hayal kırıklığı yaratabilmekle birlikte, franchisor belirlediği standartlar doğrultusunda işletme faaliyetlerini tekdüze bir şekilde yönetebilmek için sözkonusu kısıtlamaları belirlemek zorundadır.

**27.** *Franchising anlaşmasına konu olabilecek maliyetler nelerdir?*

**Cevap:** Franchising anlaşmasına konu olabilecek maliyetleri;

1. Franchise giriş ödemesi,
2. Sigorta,
3. Açılış ürün stokları,
4. Genel giderler,
5. Ücretler,
6. Borçlar,
7. Muhasebe işlemleri,
8. Yasal ve profesyonel ödemeler,
9. Yasal izinler ve sertifikalar olarak sıralamak mümkündür.

**28.** *Franchising maliyetleri sözleşmeye göre nasıl belirlenir?*

**Cevap:** Franchising maliyetleri franchisee için zaman zaman oldukça yüksek olabilmektedir. Pek çok franchisor, sözleşmeye göre değişmekle birlikte, franchisee'nin başlangıç maliyetlerinin %25-%50'sini nakit olarak karşılamasını isteyebilmektedir.



### İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 6: Franchising ve İşletme Satın Alma

Franchisee geri kalan kısım için kredi kullanabilir ya da franchisor'dan finansal destek alabilmektedir. Maliyetler çoğu zaman franchising giriş ödemesinin çok üstüne çıkabilmektedir.

**29. Franchisee'ler hangi harekete karşı korumasız kalabilmektedirler?**

**Cevap:** Her ne kadar bazı ülkelerde franchisor'ın bu konu ile ilgili hareketlerini sınırlandıran yasal düzenlemeler olsa da, pek çok franchisee'ler franchising anlaşmasının sonlandırılmasına karşı korumasız kalabilmektedir.

**30. Franchising anlaşmalarının getirebileceği olumsuzluklardan yerine getirilmeyen taahhütler neler olabilir?**

**Cevap:** Düşük tanınırlığa sahip franchisor'larla yapılan anlaşmalarda zaman zaman franchisee'ler kendilerine verilen taahhütlerin getirilmediği durumlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Franchisee, anlaşma yapılan markanın pazarda artık talep görmeyen bir marka olduğunu geç fark edebilmekte ayrıca, anlaşma öncesinde verilen destek sözlerinin de tutulmadığı durumlar sıkça yaşanmaktadır.

**31. International Franchise Association (IFA)'nın ABD'de yapmış olduğu çalışmaların sonuçları nasıldır?**

**Cevap:** ABD içerisinde gerçekleştirilen franchise yatırımlarının %97'si beş yılın sonunda yaşamlarına devam etmektedirler. Bu oran geçmiş yıllarda aynı amaçla hesaplanan diğer kurumların oranları ile paralellik göstermiştir.

Bu sonuçlar net ve açık bir şekilde göstermektedir ki, franchising sisteminin riski son derece düşüktür. Başka bir ifade ile franchising sistemi ile iş kurmak, tamamen yeni bir iş kurmaktan daha düşük bir riske sahiptir.

**32. Wayne State Üniversitesinden Timothy Bates tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları nasıldır?**

**Cevap:** 1987 yılında franchising anlaşmasına giren işletmelerin yalnızca %54'ü 1991 yılı itibarıyla faaliyetlerini sürdürmeye devam ettiğini, bu oranın bir kısmı franchise'ını satmış, daha da büyük bir kısmı ise franchise'ını kaybetmiş olduğunu göstermektedir. Aynı dönemdeki bağımsız girişimcilerin performanslarının ise daha yüksek olduğu görülmüştür.

**33. Timothy Bates'in ve IFA'nın birbirinden farklı araştırma sonuçlarının olması nasıl yorumlanabilir?**

**Cevap:** Bu sonuçlar franchising sisteminin başarısız olduğunu ifade etmez.

Sonuçta franchising kendisini ispat etmiş bir sistemdir. Ancak franchising'in her koşulda son derece güvenli bir iş kurma yöntemi olduğu düşüncesi yanlıştır.

Disiplinli bir çalışma, gerçekçi beklentiler ve son derece dikkatli yürütülen bir araştırma başarı için vazgeçilmez koşullar arasında sıralanabilir.

### FRANCHISE SEÇİMİ VE POTANSİYEL FRANCHISE'IN ARAŞTIRILMASI

**34. İş kurma sürecinde franchising tercihinin yapılmasının ardından, girişimcinin yapması gerekenler nelerdir?**

**Cevap:** Girişimci, franchisor adaylarını kapsamlı bir şekilde incelemelidir. Franchise fırsatlarının değerlendirilmesinde girişimcinin göz önünde bulundurması gereken;

- Franchise seçimi ve
- Potansiyel franchisee'in araştırılması gibi önemli konular bulunmaktadır.

**35. Doğru franchise'ın seçimi günümüzde nasıl gerçekleştirilmektedir?**

**Cevap:** Genellikle kişisel gözlemler çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bunun yanında gazetelerde, dergilerde ve Internet üzerinde konu ile ilgili olarak girişimcinin karşısına çıkan bir ilan da dikkat çekici olabilmektedir.

**36. Potansiyel franchise'ın araştırılması süreci içerisinde franchisee adayı hangi kaynaklardan franchisor hakkında bilgi toplayabilir?**

**Cevap:** Bilgi toplanabilecek kaynaklar şöyle sıralanabilir:

- *Bağımsız, üçüncü parti bilgi kaynakları.* Franchising ile ilgili özel/kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri, işletme ve ekonomi alanında yayın yapan dergiler, Internet ve bağımsız franchising danışmanları üçüncü parti bilgi kaynakları arasında sayılabilir.
- *Franchisor'ın kendisi.* Franchisor'dan alınan görüşler dikkatle incelenmelidir. Çünkü franchisor kendi iş alanı ile ilgili yanıltıcı bilgiler verebilir. Sonuç olarak franchisor kendisine iş ortakları aramaktadır ve bu amaçla yürütmekte olduğu işi olduğundan cazip gösterme eğiliminde olabilir.
- *Mevcut ve eski franchisee'ler.* En iyi bilgi kaynaklarıdır. Bu kişilerden alınacak bilgiler işe yeni başlayacak franchisee adayı için son derece önemli ipuçları içerebilir.

### MEVCUT BİR İŞLETMENİN SATIN ALINMASI

**37. Pek çok girişimcinin iş kurarken tercihlerini mevcut bir işletmenin satın alınması yönünde kullanmalarının ardında yatan nedenlerin en önemlisi nedir?**

**Cevap:** Mevcut bir işletmenin satın alınmasındaki en önemli nedenler;

- Mevcut bir işletmenin satın alınmasının daha düşük belirsizlikler içermesi ve
- Girişimciye hızlı bir başlangıç yapabilme seçeneğini sunmasıdır.

**38. Girişimciler kendi işlerini en baştan kurmak ya da franchising seneklerini değerlendirmek yerine mevcut bir işletmeyi satın almak istemelerinin sebepleri nelerdir?**

**Cevap:** Satın alma girişiminde belirsizlikler, en baştan yeni bir işe başlama sürecine kıyasla görece daha azdır. Çünkü, olumlu ya da olumsuz da olsa, mevcut işletmenin



müşteri kazanma, maliyetleri yönetebilme ve kâr edebilme becerisi ortadadır. Her ne kadar gelecekte bu faktörler farklılaşabilir de, işletmenin geçmişte elde ettiği sonuçlar bir göstergedir.

Bütün bu verileri kullanan bir girişimci için belirsizlikler tamamen yeni bir işe başlama sürecine kıyasla görece daha düşük bir düzeyde olacaktır. Ayrıca, zaman zaman girişimci işe başlamak için aylarca ve hatta bazen yıllarca beklemek isteyebilirler. Satın alma faaliyeti bu bakış açısından bakıldığında da girişimciye daha hızlı bir iş kurma süreci sağlayacaktır.

**39. Faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletmenin satın alınması seçeneğinin değerlendirilmesi, girişimci için hangi üstünlükleri yaratabilecektir?**

**Cevap:** Mevcut bir işletmenin satın alınması seçeneğinin değerlendirilmesi, girişimci için bazı üstünlükler yaratabilecektir. Bu olası üstünlükler;

- Görece düşük risk,
- Olası konum üstünlüğü,
- Yerleşmiş çalışan ve tedarikçi yapısı,
- Çalışan ekipmanlar ve bilinen üretim kapasitesi,
- Mevcut stoklar ve ticari itibar,
- Önceki sahip ya da sahiplerin tecrübeleri ve
- Finansman kolaylığı olarak sıralanabilir.

**40. Faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletmenin satın alınması seçeneğinin değerlendirilmesi, girişimci için hangi tehditleri yaratabilecektir?**

**Cevap:** Mevcut bir işletmenin satın alınması seçeneğinin değerlendirilmesi, girişimci için bazı üstünlükler yaratabileceği gibi çeşitli tehditler de yaratabilir. Bu olası tehditler;

- Düşük performans,
- Girişimcinin kendisine duyduğu aşırı güven,
- Önemli çalışanların kaybı ve
- Aşırı değerlendirilmiş işletme olarak sıralanabilir.

Girişimcinin bu olumsuzluklara ve tehditlere karşı duyarlı ve uyanık olması işletme başarısı için son derece önemlidir.

**41. Faaliyetlerini sürdürmekte olan bir işletmenin satın alınması sürecinde dikkat edilmesi gereken konular nelerdir?**

**Cevap:** Satın alma sürecinde girişimcinin acele etmemesi ve karşısına çıkan seçenekleri son derece dikkatli bir şekilde analiz etmesi girişimin başarısı için çok önemlidir. İşletmenin satılmasının ardında yatan gerçek nedenler tespit edilmeye çalışılmalıdır.

Girişimci ilk aşamada öncelikle işletme ile ilgili bulabildiği kadar dış kaynaklı bilgiye erişmelidir. Sonrasında ise işletmenin içerisine yönelip, finansal kayıtları incelemeli, çalışanlardan ve işletmenin mevcut sahibinden bilgiler almalıdır.

Dış kaynaklı bilgilere erişim sözkonusu olduğunda, girişimci, satın almayı düşündüğü işletme ile ilgili olarak

müşterilerle ve işletmenin halen iş yaptığı tedarikçilerle görüşebilir. Bunun dışında girişimci, işletme ile ilgili medyada çıkan haberleri ve yazıları takip edebilir. Girişimci dış kaynaklı bilgilerin analiz edilmesi sürecinde, yetersiz kaldığı durumlarda profesyonel destek almalıdır.

Dış kaynaklı bilgilerin analiz edilmesi ve bir sonraki aşamaya geçiş kararının verilmesinin ardından, girişimci iç kaynaklı bilgilerin toplanması sürecine başlamalıdır. Girişimci için iç kaynaklı bilgilerin toplanması uzun sürebilecek bir süreçtir. Bununla birlikte satın alma kararının verilmesinde son derece önemlidir.

Satın alma kararının verilmesinde son derece önemli olan finansal kayıtların incelenmesi sürecine konu ile ilgili profesyonel kişiler dahil edilebilir.

İşletmenin mevcut sahibi ve mevcut çalışanlar son derece önemli bilgi kaynaklarıdır. Girişimci, satın alma kararını vermeden önce mutlak suretle bu kişi ve gruplarla yüzyüze kapsamlı toplantılar gerçekleştirmelidir.



### GİRİŞ

1. İş kurma süreci hangi aşamada gerçekleşir?

**Cevap:** İş kurma süreci, girişimcinin iş planından sonraki aşama olan işin fiilen kurulma aşamasıdır.

2. Girişimcinin iş fikrini faaliyete geçirebilmesi için hangi süreci takip etmesi gerekir?

**Cevap:** Girişimcinin iş fikrinin faaliyete geçmesi için bir işletme kurulması gerekir. Bunun için, kendisine ait veya kiralanmış gerekli bir iş yerini temin ettikten sonra, gerekli ekipman ve ihtiyaçları sağlar.

Girişimci iş kurarken çeşitli danışmalık şirketleri, mali müşavirler ve avukatlar gibi serbest meslek mensuplarından yardım alabileceği gibi kendisi de işletme kurulması ile ilgili süreci takip edebilir.

3. Girişimci, işin fiilen kurulması aşamasında hangi işlemleri yapar?

**Cevap:** Girişimci, işin fiilen kurulması aşamasında;

- İş yerini kiralama,
- Makine-ekipman ve malzeme satın alınması,
- Yasal kuruluş işlemleri,
- Personel temini gibi işlemleri yapar.

### İŞLETME TİPİNE KARAR VERİLMESİ

4. Adi ortaklık nedir?

**Cevap:** *Adi ortaklık*, şahıs işletmesinin birden çok kişi tarafından kurulmuş halidir.

5. Kurulan işletmenin basit usulde vergilendirilmesinin sağladığı kolaylıklar nelerdir?

**Cevap:** Kurulan işletmenin basit usulde vergilendirilmesinin sağladığı kolaylıklar şöyle sıralanabilir:

- Defter tutmazlar.
- Vergi kesintisi yapılmaz ve muhtasar beyanname vermezler.
- Geçici vergi ödemezler.
- Katma değer vergisinden istisnadır.
- Ticari kazancın tespitinde amortisman tabii iktisadi kıymet alışları ve satışları dikkate alınmaz.
- Alınan ve verilen belgelerin kayıtları işletmelerin bağlı oldukları meslek odalarındaki bürolarda tutulmaktadır.

6. “Basit usulde vergilendirme” esasları hangi kanunla ve hangi esasın yerine getirilmiştir?

**Cevap:** 29.07.1998 tarih ve 23417 sayılı Mükerrer Resmi Gazete’de yayımlanan 4369 sayılı Kanun’la Gelir Vergisi Kanunu’nda yer alan “Götürü usulde vergilendirme” esasları kaldırılarak yerine “Basit usulde vergilendirme” esasları getirilmiştir.

7. Girişimcinin kuracağı işletme, büyüklüğüne ve yapılacak iş koluna göre tabii olduğu mevzuat açısından nasıl bir farklılık gösterir? Açıklayınız.

**Cevap:** Girişimcinin kuracağı işletme, büyüklüğüne ve yapılacak iş koluna göre tabii olduğu mevzuat açısından bazı farklılıklar gösterir.

Gelir vergisine tabii olan ticaret ve sanat erbabı kazancının tespit usulü bakımından;

- *Basit Usulde Gelir Vergisine* tabii olanlar ve
- *Gerçek Usulde Gelir Vergisine* tabii olanlar olarak ikiye ayrılırlar.

Eğer kurulacak iş;

- Küçük ve belirli sınırlar içinde yer alıyorsa *Basit Usulde Gelir Vergisine* tabii işletme ve
- Daha büyük ölçekli bir iş ise *Gerçek Usulde Gelir Vergisine* tabii bir işletme kurabilir.

Girişimci şahıs işletmesi türü olarak bu iki türden birini kuracağı işin büyüklüğüne göre tercih edebilir.

8. Kurulacak işletmenin basit usule tabii olmasının genel şartları nelerdir?

**Cevap:** Kurulacak işletmenin basit usule tabii olmasının genel şartları şöyle sıralanabilir:

- Kendi işinde bilfiil çalışmak veya bulunmak,
- İş yeri mülkiyetinin iş sahibine ait olması halinde emsal kira bedeli, kiralanmış olması halinde yıllık kira bedelinin toplamının; büyükşehir belediye sınırları içinde; 01.01.2012 tarihinden itibaren 5.000 TL diğer yerlerde; 01.01.2012 tarihinden itibaren 3.500 TL’yi aşmaması gerekir.
- Satın aldıkları malları olduğu gibi veya işledikten sonra satanların yıllık alımları tutarının; 01.01.2012 tarihinden itibaren 70.000 TL veya yıllık satışları tutarını aşmaması ve yıllık satış tutarlarının 01.01.2012 tarihinden itibaren 105.000 TL’yi aşmaması durumunda basit usule göre vergiye tabii olabilirler.

9. Kimler basit usulden yararlanamaz?

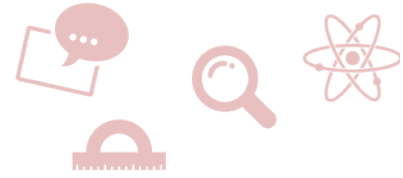
**Cevap:** Basit usulden yararlanamayacak olanlar şöyle sıralanabilir:

- Şirketler ve şahıs şirketi ortakları,
- Kuyumcular,
- İnşaat ve onarma işini taahhüt edenler,
- Sigorta üreticileri,
- Her türlü ilan ve reklam işleriyle uğraşanlar,
- Gayrimenkul ve gemi alım satımı ile uğraşanlar,
- Maden işletmeleri,
- Şehirlerarası yük ve yolcu taşımacılığı yapanlar.

10. Basit usulde gelir vergisine tabii işletme kurmak için bağlı bulunulan bölgedeki vergi dairesine kayıt yaptırırken hangi evraklar gerekir?

**Cevap:** Basit usulde gelir vergisine tabii işletme kurmak için vergi dairesine kayıt yaptırırken gerekli olan evraklar şöyle sıralanabilir:

- Bildirim formu doldurulur,
- Kira kontratı veya tapu fotokopisi,



## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 7: İşletme Kurma

- İkametgâh ilmühaberi,
- İşe başlama formu,
- Nüfus cüzdanı örneği.

**11. Girişimcinin yapacağı işe göre ilgili meslek odası veya Ticaret Odasının kaydı hangi evraklarla yapılır?**

**Cevap:** Girişimci ilgili meslek odası veya Ticaret Odasına kayıt yaptırırken gerekli olan evraklar şöyle sıralanabilir:

- Vergi dairesine kayıt belgesi,
- 3 fotoğraf,
- Nüfus cüzdanı örneği,
- Sicile kayıt belgesi,
- Alanında ustalık belgesi.

**12. Girişimcinin kurmuş olduğu işi esnaf ve sanatkârlar siciline kaydettirmesi için hangi evraklar gerekir?**

**Cevap:** Girişimci kurduğu işi esnaf ve sanatkârlar siciline kaydettirirken gerekli olan evraklar şöyle sıralanabilir:

- Vergi levhası fotokopisi,
- Nüfus cüzdanı fotokopisi,
- İkametgâh belgesi (resimli),
- 3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu kapsamına alınan il ve mesleklerde faaliyette bulunacak esnaf ve sanatkârlardan ustalık belgesi veya satış elemanlığı belgesinin bir örneği,
- Araç sahibi esnaflardan araç ruhsatlarının bir fotokopisi,
- Sicil ilan bedeli dekont örneği.

**13. Basit usule tabi işletmelerin kullandıkları belgeler ve zarflar, hangi kurum tarafından bastırılmaktadır?**

**Cevap:** Türkiye Esnaf ve Sanatkârları Konfederasyonu (TESK) tarafından bastırılmaktadır.

**14. Gerçek kişilerde işe başlama bildirimleri, ilgili vergi dairesine ne zaman bildirilir?**

**Cevap:** Gerçek kişilerde işe başlama bildirimleri, işe başlama tarihinden itibaren on gün içinde kendilerince veya temsilcilerince, ilgili vergi dairesine bildirilir.

**15. Gerçek usulde gelir vergisine tabi işletme kurmak için nereye ve hangi evraklarla kayıt yaptırılır?**

**Cevap:** Gerçek usulde gelir vergisine tabi işletme kurmak için bağlı bulunulan Vergi Dairesine aşağıdaki evraklarla başvurularak kayıt yaptırılır:

- İşe başlama bildirimini,
- Onaylı nüfus cüzdanı sureti,
- İkametgâh senedi (Resimli),
- Noter onaylı imza sirküleri (Basit Usulde vergilendirilenler hariç),
- İş yerinin kendisine ait olması halinde emlak vergisine esas olan vergi değerini gösterir, belediyeden alınacak onaylı bir belge, iş yerinin kiralanmış olması halinde ise kira kontratının bir örneği.
- Nakil vasıtalarında;
  - a. Plakasız yeni araçlarda fatura fotokopisi,
  - b. Plakalı araçlarda noter satış senedi.

**16. Girişimci kurmuş olduğu işi ilgili meslek odasına veya ticaret odasından birine (Sanayi ve Ticaret odasına) kayıt yaptırabilmesi için hangi evraklarla başvurmaktadır?**

**Cevap:** Girişimci kurduğu işi ilgili meslek odasına veya ticaret odasından birine (Sanayi ve Ticaret odasına) kaydettirirken gerekli olan evraklar şöyle sıralanabilir:

- Sicil tasdiknamesi (aslı),
- İlan gazetesi (aslı),
- İmza sirküleri (aslı),
- Nüfus kayıt örneği,
- İkametgâh belgesi,
- 2 adet fotoğraf.

**17. Gerçek kişiler Ticaret Siciline tescil için hangi evraklarla kayıt yaptırır?**

**Cevap:** Gerçek kişiler Ticaret Siciline tescil için gerekli olan evraklar şöyle sıralanabilir:

- İmza beyannamesi,
- Vergi levhası fotokopisi,
- Kira kontratı veya tapu fotokopisi,
- Tutulan ticari defterin noter tasdikli kısmın fotokopisi,
- İkametgâh ilmühaberi,
- Nüfus kâğıdı,
- Taahhütname (Oda tarafından verilen),
- Odadan verilen matbu dilekçe.

**18. İş yerinde sigortalı işçi çalıştırması durumunda hangi işlemler yapılır?**

**Cevap:** İş yerinde sigortalı işçi çalıştıracaksa önce iş yeri sicil numarası alınır. Bunun için, *işletme kurucusu tarafından tanzim edilen iş yeri bildirgesi, işçi çalıştırmaya başlayacağı tarihten önce kuruma verilir.*

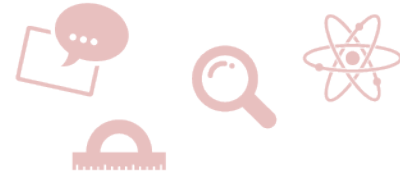
**19. İş yeri bildirimine hangi belgeler eklenmelidir?**

**Cevap:** İş yeri bildirimine eklenecek belgeler şöyle sıralanabilir:

- 2 adet SGK iş yeri bildirgesi (matbu),
- İş yeri yetkili bilgileri (matbu),
- Nüfus cüzdanı sureti,
- İkametgâh ilmühaberi,
- Belediye küşat ya da iş yeri açma izin belgesi fotokopisi,
- Vergi levhası fotokopisi,
- Bağlı bulunduğu oda, dernek veya birliklerden alınacak kayıt sureti,
- Kira kontratı veya tapu fotokopisi,
- İş ihaleli ise ihale sözleşmesi,
- Defter ve belge düzenleyen muhasebeci-mali müşavirlerin belgesi,
- İşveren vekillerinin noter tasdikli vekâletnameleri
- İş ihaleli ise ihale sözleşmesi veya iş yeri teslim tutanağı.

**20. Girişimcinin kurmuş olduğu şahıs işletmesi hangi belgeleri temin etmeli ve kayıt düzenini nasıl sağlamalıdır?**





**Cevap:** Girişimcinin kurmuş olduğu şahıs işletmesi;

- Ödeme kaydedici cihaz (yazar kasa),
- Perakende satış fişi,
- Fatura ve
- İlgili diğer belgeleri bastırır.

Yapılacak işin büyüklüğüne göre;

- İşletme hesabı defteri veya
- Bilanço usulüne göre tutulması yevmiye defteri,
- Envanter-bilanço defteri gibi defterleri tasdik ettirir.

Girişimci, kurmuş olduğu ticari mahiyette olmayan işleri, bir işverene bağlı olmadan, kendi nam ve hesabına yapan, ilmi, mesleki bilgisi ile para kazanan kişiler mühendis vb. kişilere *serbest meslek defteri* tasdik ettirirler.

Son aşamada ise girişimci *iş yeri açma izni* alır.

### ŞİRKET KURMA

**21. Yeni işe başlayan girişimciler hangi şirketleri kurabilirler?**

**Cevap:** Yeni işe başlayan girişimcilerin kurabileceği şirketler şöyle listelenebilir:

- *Şahıs şirketleri*;
  - Kollektif şirket,
  - Komandit şirket.
- *Sermaye şirketleri*;
  - Limited şirket,
  - Anonim şirket,
  - Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket.

**22. Girişimci, şahıs şirketi olarak ne tür şirket kurulabilir?**

**Cevap:** Girişimci şahıs şirketi olarak;

- Kollektif ve
- Komandit şirket kurulabilir.

**23. Şahıs şirketleri hangi vergileri ödemekle yükümlüdür?**

**Cevap:** Şahıs şirketleri şirket olarak Kurumlar Vergisine tabi değildirler. Şirket ortakları bireysel olarak Gelir Vergisine tabidir ve şirketten almış oldukları kâr payları üzerinden *Gelir Vergisi* öderler.

**24. Kollektif şirketlerin yapısı nasıldır?**

**Cevap:** Kollektif şirketlerin yapısı komandit şirketlere benzemekle birlikte, kollektif şirketlerde yalnız gerçek kişiler ortak olabilir. Asgari sermaye gereksinimi olmayıp bütün ortakların sorumlulukları sınırsızdır.

**25. Komandit şirketlerin kollektif şirketlerden farkı nedir ve yapısı nasıldır?**

**Cevap:** Kollektif şirketten farklı olarak bazı ortakların sorumlulukları sınırsızdır. Diğer ortakların sorumlulukları, şirkete katıldıkları sermaye miktarı ile sınırlıdır. Sorumlulukları sınırsız olan ortaklara *“komandite ortak”*, sınırlı olanlara da *“komanditer ortak”* denir.

Komandite ortakların gerçek kişiler olması gereklidir. Komanditer ortaklar ise gerçek veya tüzel kişi olabilir. Komandit şirketler komandite ortaklar tarafından yönetilirler. Ticaret hayatında bu şirket türüne fazla rastlanmamaktadır.

**26. Komandit şirket, sermayesi açısından bakıldığında nasıl bir şirkettir?**

**Cevap:** *Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket*; sermayesi paylara bölünen ve ortaklarından bir veya birkaçı, şirket alacaklarına karşı bir kollektif şirket, diğerleri bir anonim şirket ortağı gibi sorumlu olan şirkettir.

**27. “Komandite” ve “komanditer” ne anlama gelmektedir?**

**Cevap:** Bu tür şirkette kollektif şirket ortakları gibi sorumlu olan ortaklara *“komandite”*, anonim şirket ortakları gibi sorumlu olanlara *“komanditer”* ortak denir.

**28. Sermaye şirketleri ne tür vergi ödemekle yükümlüdürler?**

**Cevap:** Sermaye şirketleri yıllık elde ettikleri kâr üzerinden *%20 Kurumlar Vergisi* öderler. Ayrıca bu tür şirketler yıl içinde elde ettikleri üçer aylık kâr üzerinden *%20 de Geçici Vergi* öderler ve yıl içinde ödenen vergiler yıl sonunda ödenecek Kurumlar Vergisinden düşülür.

**29. Limited şirketin özellikleri nelerdir?**

**Cevap:** Limited şirketin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Limited şirket bir sermaye şirkettir.
- En az 10.000 TL sermaye ile kurulur.
- Kişisel emek, ticari itibar sermaye olarak getirilemez.
- Ortak sayısı ikiden az ve elliden fazla olamaz.
- Gerçek kişiler gibi tüzel kişiler de limited şirketi ortağı olabilir.
- Limited şirketin ticaret unvanı işletme konusu ve limited şirket olduğunu gösteren ibarelerden oluşur.
- Bankacılık ve sigortacılık yapamazlar. Diğer yasal ticari işleri yapabilirler.
- Ortakların sorumlulukları sermaye taahhütleri ile sınırlıdır.
- Ortaklar kamuya olan borçlarına karşı şirketteki payları oranında sorumludur.
- Hisse senedi çıkaramazlar.
- Tahvil çıkaramazlar.
- Ortakların sermaye payları en az 25 TL ve katları olmak zorundadır.
- Ortakların sermaye paylarının eşit olma zorunluluğu yoktur. Farklı sermaye paylarına sahip olabilirler.
- Ortaklık paylarının devri kolay değildir. Anonim şirketlere göre güçtür.
- Şirket kurumlar vergisi mükellefidir.
- Şirket yönetimi ortaklara verilebilir. Dışarıdan müdür de atanabilir.



## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 7: İşletme Kurma

- Şirket ortaklarının şirketi temsil etme hak ve yetkileri vardır.
- Ortak sayısı en fazla 50 ile sınırlandırıldığından halka açılmaz.
- Limited ortaklığın kanunen zorunlu organları, ortaklar genel kurulu ve müdürlerdir.

**30. Limited şirketin organizasyon şemasında kimler yer alır?**

**Cevap:** Limited şirketin organizasyon şemasında;

- Genel Kurul,
- Şirket Müdürleri ve
- Denetim Kurulu yer alır.

**31. Şirket sözleşmesinde hangi kayıtların açıkça yer alması gereklidir?**

**Cevap:** Şirket sözleşmesinde açıkça yer alması gereken kayıtlar şöyle sıralanabilir:

- Şirketin ticaret unvanı ve merkezinin bulunduğu yer.
- Esaslı noktaları belirtilmiş ve tanımlanmış bir şekilde, şirketin işletme konusu.
- Esas sermayenin itibarî tutarı, esas sermaye paylarının sayısı, itibarî değerleri, varsa imtiyazlar, esas sermaye paylarının grupları.
- Müdürlerin adları, soyadları, unvanları, vatandaşlıkları.
- Şirket tarafından yapılacak ilânların şekli.

**32. Şirketin Ticaret veya Sanayi Odasına kaydı yapılırken hangi belgeler gerekir?**

**Cevap:** Şirketin Ticaret veya Sanayi Odasına kaydı yapılırken gerekli olan evraklar şöyle sıralanabilir:

- Ticaret Odası Başvuru Formu,
- Ticaret Sicil Gazetesi,
- Müdür imza sirküleri,
- Noter tasdikli ana sözleşme,
- Şirket ortaklarının nüfus cüzdanı suretleri,
- Şirket ortaklarının ikametgâh ilmühaberleri.

**33. Sosyal Güvenlik Kurumuna kayıt olmak için neler yapılması gerekir?**

**Cevap:** Sosyal Güvenlik Kurumuna kayıt olmak için neler yapılması gerekenler şöyle özetlenebilir:

- Gerekli evraklarla Sosyal Güvenlik Kurumuna başvurularak numara alınır.
- Ortaklar için SGK'ye kayıt yaptırılır.
- İş yerinde sigortalı işçi çalıştıracaksa önce iş yeri sicil numarası alınır. Bunun için işletme kurucusu tarafından tanzim edilen iş yeri bildirgesi, işçi çalıştırmaya başlayacağı tarihten önce kuruma verilir veya iadeli taahhütlü posta yoluyla gönderilir.

**34. Sosyal Güvenlik Kurumuna kayıt olurken bildirim eklenecek belgeler nelerdir?**

**Cevap:** Sosyal Güvenlik Kurumuna kayıt olurken bildirim eklenecek belgeler şöyle sıralanabilir:

- 2 adet SGK iş yeri bildirgesi (matbu),

- Şirket ana sözleşmesi örneği,
- İmza sirküleri,
- İş yeri yetkili bilgileri (matbu),
- Nüfus cüzdanı sureti,
- İkametgâh ilmühaberi,
- İş yeri açma izin belgesi fotokopisi,
- Vergi levhası fotokopisi,
- Bağlı bulunduğu odadan alınacak kayıt sureti,
- Kira kontratı veya tapu fotokopisi,
- Defter ve belge düzenleyen mali müşavirlerin belgesi,
- İşveren vekillerinin noter tasdikli vekâletnameleri.

**35. Limited ve anonim şirketlerin defter ve kayıt düzeni nasıl olmalıdır?**

**Cevap:** Limited ve anonim şirketler;

- Yevmiye defteri,
- Envanter defteri ve
- Büyük defter notere tasdik ettirilerek işin başlangıcından itibaren mali işlemler bu defterlere kaydedilir.

İşin gereği olarak;

- Perakende satış fişi,
- Fatura,
- İrsaliye ve
- Gider makbuzu gibi gerekli olan belgeler VUK gereğince yetkili matbaalara bastırılır.

İşletme ödeme kaydedici cihaz (yazar kasa) kullanılacak ise onunla ilgili yasal izinler alınarak onaylı cihaz temin edilir.

**36. Anonim şirketlerin özellikleri nelerdir?**

**Cevap:** Anonim şirketlerin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- En az 50.000 TL sermaye ile kurulur (kayıtlı sermaye sistemini kabul etmiş bulunan halka açık olmayan anonim şirketlerde başlangıç sermayesi 100.000 TL'den aşağı olamaz).
- Ortakları gerçek ve tüzel kişilerden oluşabilir.
- Yasal olan her türlü ticari ve sınai faaliyette bulunabilirler.
- Tüzel kişiliğe sahiptir.
- Şirket sermayesi belirli paylara bölünmüştür. Bu payları, hisse senetleri temsil eder.
- Şirket ve ortaklarının sorumluluğu sahip oldukları sermaye ile sınırlanmıştır. Yani sınırlı sorumluluk söz konusudur.
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığınca yayımlanacak tebliğle, faaliyet alanları belirlenip, ilan edilecek anonim şirketler Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın izni ile kurulur. Bu şirketlerin esas sözleşme değişiklikleri de aynı Bakanlığın iznine bağlıdır. Bakanlık incelemesi sadece kanunun emredici hükümlerine aykırılık bulunup bulunmadığı yönünden yapılabilir. Bunun dışında hukuki konumu, niteliği ve işletme konusu ne



olursa olsun anonim şirketin kuruluşu ve esas sözleşme değişiklikleri herhangi bir makamın iznine bağlanamaz.

37. Bir anonim şirketin kuruluş süreci nasıldır?

**Cevap:** Anonim şirketin kuruluş süreci şöyle sıralanabilir:

- Ana sözleşme hazırlığı,
- Ana sözleşmenin noter tasdiki (4 adet),
- Başvuru/ilgili kuruluşlardaki kayıt ve işlemler şekli (4 ana sözleşme (tasdikli), kurucular imza beyanı, dilekçe),
- Tescil ve ilanla ilgili işlemler,
- Kuruluşun tamamlanması.

### İŞ YERİ AÇMA RUHSATI ALINMASI

38. Sıhhi müessese nedir? Örneklerle açıklayınız.

**Cevap:** Sıhhi müessese, gayrisıhhi müesseseler dışında kalan her türlü iş yerini ifade eder. *Bakkal, şarküteri, süper market, kuruyemişiçi, kurukahveci, ekmek bayii, manav, lokanta, pizzacı, yemek satış yerleri, pastaneler, çay bahçeleri, taksi yazıhaneleri* gibi çok çeşitli adlar altında faaliyet gösteren sıhhi işyerlerinin de uygulamada buldukları fiziki mekân itibarıyla sınıf ve özelliklerine göre bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir.

39. Gayrisıhhi müessese nedir?

**Cevap:** Gayrisıhhi (sağlıklı olmayan) müesseseler, yani iş yerleri, faaliyette buldukları alan itibarıyla gerek çıkardıkları koku, duman ve gürültü yönünden, gerekse üretim sonucunda meydana gelen zararlı atıklar nedeniyle çevresinde bulunan insanlara fiziksel, ruhsal ve sosyal yönlerden az ya da çok zarar veren veya zarar verme ihtimali bulunan müesseselerdir.

### İŞLETME ORGANİZASYONU

40. Girişimci işi kurduktan sonra nasıl bir organizasyon süreci izler?

**Cevap:** Girişimci işi kurduktan sonra işletmenin organizasyon yapısını oluşturarak gerekli personeli temin eder ve yetkilendirir. İşletmenin pazarlama, finans vb. planlarını yaparak işin yürütülmesini sağlar. İşletmenin hangi ürünü ya da hizmeti satacağı, hedef müşterilerinin kim olacağı firmanın ürünlerinin fiyatlandırılması, reklam, promosyon, satış ve dağıtım politikaları, pazar stratejisini oluşturur.

Mamul veya hizmet üretimi stratejisini oluşturur. İşletmenin ürün ve hizmetinin üretim ve sunumunda kullanılacak süreç ve teknoloji, materyal donanım ve bina ihtiyaçları, çapları, yerleri, gerekli kadro sayısı ve beceriler satış hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli üretim programını kapsar.

### YURT DIŞINDA GİRİŞİMCİLİK YAPMA

41. İşini yurt dışında kurmak isteyen bir girişimci hangi yolu izlemelidir?

**Cevap:** Girişimci iş fikrini yurt dışında gerçekleştirmek istiyorsa öncelikle ülke şartlarını ve yasal prosedürleri çok iyi incelemesi gerekir.

İnceleme sırasında;

- Asgari sermaye,
- KDV,
- Kurumlar Vergisi gibi limitleri inceleyerek Türkiye ile karşılaştırmasında yarar vardır.

Türkiye dışındaki ülkelerde de iş kurarken Türkiye'dekine benzer işlemler vardır.

42. ABD'de kurulan şirketler ne şekilde faaliyet gösterebilmektedir?

**Cevap:** ABD'de şirket kurulurken, Türkiye'de de olduğu gibi en önemli husus kurulacak şirketin türüdür.

Şirketler;

- "Ticari Varlığın Yegâne olarak Sahipliği (Sole Proprietorship)",
- "Ortaklık (Partnership)",
- "Ticari Şirketler (C veya S Corporations)",
- "Sınırlı Ortaklık (Limited Partnership)",
- "Sınırlı Sorumlu Kuruluş (Limited Liability Company)" şeklinde faaliyet gösterilebilmektedir.

43. Almanya'da kurulan şirketler ne şekilde faaliyet gösterebilmektedir?

**Cevap:** Almanya'da yedi farklı formda iş kurulması mümkündür. Bunlar şöyle sıralanabilir:

1. Şahıs şirketi (Einzelkaufmann),
2. Şube (Zweigniederlassung),
3. Limited Şirket: GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung),
4. Adi Ortaklık: oHG (offene Handelsgesellschaft),
5. Komandit Ortaklık: KG (Kommanditgesellschaft),
6. GmbH & Co. KG,
7. Anonim Şirket: AG (Aktiengesellschaft).

44. Çin'de yatırımlar ne şekilde gerçekleştirilir?

**Cevap:** Çin'de direkt yatırım, üç şekilde gerçekleştirilebilir:

1. Şirket ortaklığı,
2. İş birliği ortaklığı (sözleşmeli ortaklık),
3. Tamamen yabancı yatırımlı şirketler.



## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA

### Ünite 8: Girişimin Sonlanması: Tasfiye, İflas ve Birleşme

#### GİRİŞ

1. İşletmelerin kapatılma nedenleri neler olabilir?

**Cevap:** İşletmelerin kapatılma nedenlerinden bazıları şöyle sıralanabilir:

- Ekonomik şartlar,
- Rekabet,
- Kötü yönetim ve
- Başlangıçtaki planlama eksiklikleri.

#### İŞLETMELERİN YAŞAM SÜRELERİ

2. İstatistiklere göre Türkiye'deki işletmelerin kapatılma oranları ne şekildedir?

**Cevap:** TÜİK verilerine göre 2009 Aralık ayında Türkiye'de 2008'e göre kurulan şirket ve kooperatif sayısı yüzde 9,2 azalarak, 49.003'ten 44.472'ye düşmüştür. Aynı dönemde kapanan ticaret unvanlı iş yerleri sayısı ise bir önceki yıla kıyasla yüzde 13,2 azalmış ve 37.343'ten 32.419'a inmiştir. Görüldüğü gibi 2009 yılında 44.472 ticari unvanlı işletme kurulurken, 32.419 işletme kapanmıştır. Bu istatistikler 2011 yılı ilk dokuz ayından itibaren Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) tarafından açıklanmaktadır. TOBB verilerine göre 2010 yılı ilk 10 ayında yeni kurulan şirket sayısı geçen yılın aynı ayına göre yüzde 17 kapanan şirket sayısı ise yüzde 7,5 oranında artmıştır.

#### GİRİŞİMİN BAŞARISIZLIK VE KAPANMA NEDENLERİ

3. Girişimcinin başarısızlık nedenleri nelerdir?

**Cevap:** Girişimcinin başarısızlık nedenleri şöyle sıralanabilir:

- İyi bir iş planı ile işe başlamama,
- İş kolunun yanlış seçimi,
- Yatırım yerinin yanlış seçimi,
- Yoğun rekabet,
- Yetersiz finans ile işe başlama,
- Çalışma sırasında maliyetlerin yanlış hesaplanması,
- Deneyim ve bilgi eksikliği,
- Yönetim sorunları, ortaklar arası çekişme,
- Hızlı orantısız büyüme nedeniyle yaşanan sorunlar,
- Ülkede yaşanan doğal afetler, politik istikrarsızlık, terör gibi sorunlar,
- Yeni ürün ve yeni iş modelleri geliştirmede karşılaşılan güçlükler,
- Sermaye yetersizliği,
- Stratejik düşünememe,
- Kötü yönetim alışkanlıkları ve kurumsallaşamama,
- İyi bir belge ve bilgi akışı sağlayamama,
- Maliyetleri kontrol edememe,
- Şirketi iyi bir fiyata satıp, rahat etme isteği,
- Piyasalardaki değişimleri gözlemlenme ve tahmin etmede yetersiz kalınması,

- Şirket içi raporlamada yetersizlikler ve hesap sormadaki eksiklikler,
- Aile içi sorunların işe yansması,
- Üretim maliyetlerinin kötü ve zayıf kontrolü,
- Ürün ya da hizmetin kötü kontrolü ve kalitede yaşanan sorunlar,
- Mal veya hizmetin maliyetin altında satışı,
- Yetersiz personel eğitimi,
- Ortakların işletme kaynaklarını kişisel menfaatleri için kullanımı,
- Kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanınamaması,
- İşletme içinde zayıf iletişim,
- Geç patent başvurusu,
- Yapılacak işleri hep yarına bırakmak,
- Kötü kredi yönetimi,
- Sağlıksız şirket kültürü,
- Aşırı güvenilen bir müşteri,
- Denenmiş ve yeni teknolojilere aşırı yatırım,
- Yetersiz finansman,
- Yetersiz sigorta,
- Yetersiz vergi planlaması,
- Kötü stok yönetimi,
- Satıcı tedarikçilerle kötü ilişkiler,
- Zayıf / hiç motivasyonu olmayan çalışanlar,
- Yetersiz ya da vasat profesyonel yardım,
- Pazar trendleri ve gelişmeleri önceden tahmin edememesi,
- Zayıf bütçeleme kararları,
- Aşırı borçlanma.

#### İŞLETMELERİN KAPATILMASI

4. Şahıs işletmelerinin kapatılması sürecinde hangi işlemlerin yapılması gerekmektedir?

**Cevap:** İş kapatma kararı verdikten sonra işi kapatarak "iş bırakma bildirimi" ile Vergi Dairesine başvurarak vergi mükellefiyetini sonlandırması gerekir. Ayrıca ilgili meslek odası ve Ticaret Odasından da kaydının sildirilmesi gerekir. İş terk eden gerçek kişi, vergi dairesindeki kaydını sildirmesini takiben Ticaret Sicili Kayıtlarını ve ilgili Meslek veya Ticaret Odası kayıtlarını sildirmesi (terkin edilmesi) gerekir.

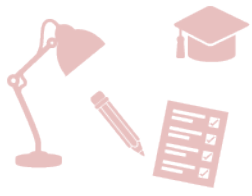
5. Tasfiye işlemi nedir?

**Cevap:** Tasfiye; faaliyetlerine son verilen işletmenin tüm varlıklarının satılıp paraya çevrilmesi, alacakların tahsili ve borçların ödenmesinden sonra geriye kalan kısmın (kaldı ise) ortaklar arasında dağıtılma işleminin bütününe denir.

6. Bir şirketin dağılması ve dağıtılması ne anlama gelmektedir?

**Cevap:** Bir şirketin tasfiye edilebilmesi için ya dağılmış olması (infisah) ya da dağıtılmış olması (fesih) gerekir.

*Dağılma (infisah):* yasada ve/veya ana sözleşmede öngörülen nedenlerden birinin gerçekleşmesi ile bir karar



## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 8: Girişimin Sonlanması: Tasfiye, İflas ve Birleşme

alınmasına ve ihbarda bulunulmasına gerek kalmadan bir şirketin kendiliğinden faaliyet ortamının sona ermesidir.

*Dağıtma*; yasa ve/veya ana sözleşmede yer alan hükümlerden birine dayanarak, mahkemenin, bir kamu otoritesinin ve ortakların aldığı bir kararla şirketin varlığının sona erdirilmesidir.

Dağılmanın hukuki sonucu olarak;

- Tasfiye veya
- Tasfiyesiz (birleşme) dağıtma işlemi yapılır.

7. Bir limited şirkette hangi durumlarda tasfiye işlemi gerçekleşir?

**Cevap:** Limited şirkette aşağıdaki nedenlerden birinin gerçekleşmesi ile tasfiye işlemi gerçekleşir:

- Ana sözleşmedeki şirket süresinin bitmesi,
- Şirket sermayesinin üçte ikisinin kaybedilmesi ve ortakları bu şirkete koymamaları,
- Şirketin iflasına karar verilmesi,
- Şirketin diğer bir şirketle birleşmesi,
- Şirketin mahkeme kararı ile feshinin istenmesi,
- Şirket amacının gerçekleştirmiş veya amacın gerçekleşmesinin imkânsız hale gelmesi,
- Ortak sayısının %50'nin üzerine çıkması,
- Ortaklar kurulunca şirketin tasfiyesine karar verilmesi.

8. Bir anonim şirkette hangi durumlarda tasfiye işlemi gerçekleşir?

**Cevap:** Bir anonim şirketin aşağıdaki nedenlerden birinin gerçekleşmesi ile tasfiye işlemi gerçekleşir:

- Şirket sözleşmesinde belirlenen amaca ulaşılmış olması ya da amaca ulaşma olanağının kalmaması,
- Şirket sözleşmesinde belirlenmiş olan sürenin sona ermesi,
- Esas sermayenin 2/3'ünün yitirilmesine karşılık; esas sermayenin 2/3'ünün yitirilmesi durumunda alacaklıların dağıtılma için mahkemeye başvurmaları,
- Başka bir şirketle birleşmesi,
- Şirketin iflasına karar verilmiş olması,
- Şirket sözleşmesinde yazılı dağıtma nedeninin oluşması,
- Şirketin kanuni organlarından birinin eksikliği,
- Genel kurulun dağıtma kararı.

9. Bir tasfiye karar sürecinde hangi işlemlerin yapılması gerekir?

**Cevap:** Tasfiye memuru “Tasfiye Halinde” ibaresi ile başlayan şirket unvanı altında düzenlenmiş Noterden imza beyanamesi hazırlar. Tasfiye girişinin tescili sonrasında Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde alacaklılara çağrıya ait bir ilan yapılır. Bu yapılmadığı takdirde tasfiye süresinin uzaması durumu ortaya çıkmaktadır. Türk Ticaret Kanunu'na göre bir yıllık bekleme süresi üçüncü ilanın yayımlanma tarihinden itibaren başlar. Ticaret Sicil

Memurluğunda bulunan ilan formları kaşe ve tasfiye memurunun imzası ile ilana verilmelidir.

10. Bir tasfiye memurunun görevi sırasında yapması gereken işlemler nelerdir?

**Cevap:** Tasfiye memurunun üstlendiği görev sırasında yapacağı işlemler ve uyacağı kurallar şunlardır (TTK 225-242 Md.ler):

- Tasfiye ile ilgili muhasebe kayıtları için gerekli defterleri tutar.
- Tasfiyeye başlamadan önce, şirketin o andaki finansal durumunu gösteren bir envanter yapar ve “tasfiyeye başlama bilançosu”nu düzenler.
- Şirketin henüz sonuca bağlanmamış işlerini tamamlar. Ancak tasfiyenin gerçekleşmesiyle ilgili olmayan yeni işler yapamaz.
- Alacakları tahsil eder, bütün taşınır ve taşınmaz varlıkları paraya çevirir ve girişimin bütün borç ve taahhütlerini öder.
- Tasfiye sonunda girişimin durumunu gösteren “Tasfiye Sonu Bilançosu”nu düzenler. Tasfiye sonrası kalan varlıklar ortaklara paylaştırılarak tasfiye işlemi tamamlanır.
- Son olarak şirketin ticaret unvanının ticaret sicilinden silinmesi için gerekli işlemleri yapar; tasfiye işleminin bittiğini ve şirketin kapandığını, vergi dairesine ve ilgili diğer kurumlara yasal süre içinde bildirir.

### GİRİŞİMCİLİKTE İFLAS

11. Türk Ticaret Kanunu'na göre kimlerin iflası mümkündür?

**Cevap:** Türk Ticaret Kanunu'na göre tüzel kişiler, gerçek kişi tacirler ve diğer bazı kişilerin iflası mümkündür. Aşağıda sayılan tüzel kişiler TTK 18. maddesine göre tacirdirler ve tacir sıfatını taşımaları nedeni ile iflasa tabidirler.

- Anonim şirketler, limited şirketler, komandit şirketler, kolektif şirketler, sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler ve kooperatifler tacir sayıldıkları için iflasa tabidirler.
- Amacına varmak için bir ticari işletme işleten dernekler,
- Kendi kuruluş kanunları gereğince hususi hukuk hükümleri dairesinde idare edilmek veya ticari şekilde işletilmek üzere devlet, vilayet, belediye gibi amme hükmi şahısları tarafından kurulan teşekkül ve müesseseler dahi tacir sayılırlar.

Diğer taraftan aşağıda sayılan gerçek kişilerin iflası mümkün olabilmektedir:

- *Tacirler:* TTK'nın 11. maddesine göre; “Bir ticari işletmeyi kısmen dahi olsa kendi adına işleten kimseye” **tacir** denir. Bu madde hükmünde tacir işletmesini fiilen işletmeye başlamıştır.
- Bir gerçek kişi, bir ticari işletme açmış gibi, ister



## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 8: Girişimin Sonlanması: Tasfiye, İflas ve Birleşme

kendi adına, ister adi bir şirket veya her ne suretle olursa olsun hukuken varsayılmayan diğer bir şirket adına (ortak sıfatıyla) muamelelerde bulunan kimse, hüsnüniyet sahibi üçüncü şahıslara karşı tacir gibi mesul olur (TTK m.14/f.II). Bu hükme göre bu gerçek kişi, işletmesini fiilen işletmeye başlamamış olsa bile TTK hükümlerine göre tacir sayılır.

### 12. Türk Ticaret Kanunu'na göre iflas çeşitleri nelerdir?

**Cevap:** TTK'ye göre üç çeşit iflas yolu vardır;

1. Doğrudan/genel iflas yolu,
2. Hambiyö senetlerine özgü iflas yolu ve
3. Bankaların iflasıdır.

### 13. İcra ve İflas Kanunu'nda sayılan doğrudan iflas halleri nelerdir?

**Cevap:** İcra ve İflas Kanunu'nda (İİK) sayılan doğrudan iflas halleri şunlardır:

- Borçlunun ikametgâhının belli olmaması,
- Borçlunun taahhütlerinden kurtulmak amacıyla kaçması,
- Borçlunun, alacaklarının haklarını ihlal eden hileli muamelelerde bulunması veya bunlara teşebbüs etmesi,
- Borçlunun haciz yolu ile yapılan takip sırasında mallarını saklaması,
- Borçlunun ödemelerini tatil etmiş bulunması,
- Borçlunun teklif ettiği konkordatonun tasdik olunmaması,
- İlama dayalı alacak, icra emriyle istenildiği halde ödenmemesi.

### 14. Hangi durumda kambiyo senetlerine bağlı iflas yoluna başvurulabilir?

**Cevap:** Kambiyo senetlerine özgü iflas yoluna başvurabilmek için alacağın bir kambiyo senedine bağlı olması şarttır. TTK'ye göre kambiyo senetleri, poliçe, çek ve bonodur. Kambiyo senedinin vadesi gelmiş olmalıdır.

Senede bağlı alacağın, adi veya ticari bir alacak olmasının ya da alacak miktarının takip açısından bir önemi yoktur. Borçlunun iflasa tabi olması ve alacağın geçerli bir kambiyo senedine yani çek, poliçe veya bonoya bağlı olması yeterlidir.

### İFLASIN ERTELENMESİ KURUMU

#### 15. Türk Ticaret Kanunu madde 324/2'de yer alan "iflasın ertelenmesi" durumu ne anlama gelmektedir?

**Cevap:** İflasın ertelenmesi, Türk Ticaret Kanunu madde 324/2'de düzenlenmiş bir kurumdur. Bu maddede "Şirketin mali durumunun bozulması halinde: şirketin aciz halinde bulunduğu şüphesini uyandıran emareler mevcutsa idare meclisi aktiflerin satış fiyatları esas olmak üzere bir ara bilançosu tanzim eder. Esas sermayenin üçte ikisi karşılıksız kaldığı takdirde, umumi heyet bu sermayenin tamamlanmasına veya kalan üçte bir sermaye ile iktifaya karar vermediği takdirde şirket feshedilmiş sayılır.

Şirketin aktifleri şirket alacaklılarının alacaklarını karşılamaya yetmediği takdirde idare meclisi bu durumu derhal mahkemeye bildirmeye mecburdur. Mahkeme bu takdirde şirketin iflasına hükmeder. Şu kadar ki; şirket durumunun ıslahı mümkün görülüyorsa idare meclisi veya bir alacaklının talebi üzerine mahkeme iflas kararını tehir edebilir. Bu halde mahkeme, envanter tanzimi veya bir yediemin tayini gibi şirket mallarının muhafazası için lüzumlu tedbirleri alır" denmektedir.

#### 16. 4949 sayılı İİK'ye göre, İflas Kurumu'nun amacı nedir?

**Cevap:** 4949 sayılı İİK'ye göre, İflas Kurumu, işletmelerin kolaylıkla iflas etmeleri yerine, mümkün olduğu kadar mali durumlarının iyileştirilerek faaliyetlerine devam edebilmelerini amaçlamıştır.

Böylelikle bu işletmelerin ekonomiye olan katkılarının devam edebilmesi, işçilerin çalışabilmesi ve işyerlerini koruyabilmesi sağlanmak istenmiştir.

### İYİLEŞTİRME PROJESİ

#### 17. İflastan kurtulmak istemesi durumunda girişimcinin yapması gerekenler nelerdir?

**Cevap:** Girişimcinin iflastan kurtulabilmesi için bir iyileştirme projesi hazırlaması gerekir. Girişimci bu proje ile iflastan kurtulmayı amaçlamaktadır.

İyileştirme mevcut durumu daha iyiye getirmek, ıslah etmektir. İyileştirme kavramı her şeyden önce girişimin borca batıklığının ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir. İyileştirme projesi ile borca batıklık ortadan kaldırılabilir ve böylece iflas yolu önlenmelidir.

İyileştirmeden amaç, şirketin varlığını sürdürebilmesi ve kâr elde edecek duruma getirilmesidir. Yani borca batıklığın sınırları aşılmalı ve ortaklığın istikrarlı bir biçimde ekonomik fonksiyonunu yerine getirmesi de sağlanmalıdır. Şirketin likidite sorununu çözmesi gerekir.

#### 18. Bir iyileştirme projesinde neler yer almalıdır?

**Cevap:** İyileştirme projesinde yer alabilecek konular şunlar olabilir:

- Yönetim ve organizasyona yönelik tedbirler. Şirketin yeniden yapılanması, personel azaltılması, üretim, pazarlama süreçlerinin iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, küçülme, stokların eritilmesi, yeni ürün ve hizmetlere girilmesi gibi tedbirler.
- Finansal yapıya ilişkin tedbirler. Bu tedbirler arasında sermaye artırma, yeni ortak bulma, mevcut varlıkların bir kısmının paraya çevrilmesi, yeni düşük faizli ve uzun vadeli kredilerin bulunması, mevcut borçlularla vade uzatımı, alacaklıların alacak hakkından vazgeçmeleri, alacakların faktoring yoluyla satışı gibi mekanizmalar ile tahsili gibi tedbirler.
- Yeni satış sözleşmeleri, yeni pazarlar ve bayi ağları kurulması gibi satış artırıcı tedbirler.



## İŞL293U-GİRİŞİMCİLİK VE İŞ KURMA Ünite 8: Girişimin Sonlanması: Tasfiye, İflas ve Birleşme

- Yeni duruma göre oluşturulan proforma bilanço ve gelir tablolarının oluşturulması, nakit akım tablolarının düzenlenmesidir.

### ŞİRKETLERDE BİRLEŞME VE DEVİR

#### 19. Şirketlerde birleşme ne anlama gelmektedir?

**Cevap:** Günümüzde küreselleşme ile işletmeler genelde kriz dönemlerini içsel büyüme (sermaye arttırarak) veya dışsal büyüme (katılım, birleşme vb.) ile aşmaya çalışırlar. *Birleşme*; bir şirketin bir başka şirket tarafından satın alınması, devralınması veya yeni bir işletme bünyesinde bir araya gelmesi olarak tanımlanabilir.

#### 20. Kaç çeşit şirket birleşmesi vardır? Açıklayınız.

**Cevap:** Birleşme;

- Yatay,
- Dikey ve
- Karma birleşme olarak üçe ayrılabilir.

Birleşecek olan işletmeler aynı sektörde ve aynı coğrafi bölgede (aynı ülkede vb.) işletiliyorsa, bu birleşme *yatay birleşmedir*.

Birleşecek olan işletmeler arasında alıcı-satıcı ilişkisi varsa ya da şirket kendi tedarikçisi ile birleşirse, bu *dikey birleşmedir*.

Birbiriyle ilgisi olmayan sektörlerde ya da farklı coğrafi bölgelerde (farklı ülke vb.) iş yapan işletmelerin birleşmeleri ise *karma birleşmelerdir*.

#### 21. İşletme birleşmelerinin nedenleri nelerdir?

**Cevap:** İşletme birleşmelerinin nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Finansman kolaylığı sağlamak için daha büyük veya güçlü işletmelerle birleşilebilir.
- İşletmeler katma değer ve sinerji oluşturma için birleşebilir. Birleşme ile yeni oluşan şirketin piyasa değeri, tek tek işletmelerin toplam piyasa değerinin üzerinde olabilir.
- Yeni üretim metodu ve teknoloji sağlamak için birleşilebilir.
- Kötü yönetilen bir şirketin kullanılmayan varlıklarını başka bir şirketin daha verimli yönetimi altında daha iyi değerlendirmek amacıyla iki işletme birleşebilir.
- Vergi yasalarının sağladığı avantajlardan yararlanmak için birleşilebilir. Kârlı bir işletme, zarar eden bir işletmeyi satın alarak, devraldığı kurum zararını mevcut kârından düşerek vergi avantajı sağlayabilir.
- Girişimcilerin yönetsel veya finans alanındaki yeteneklerini gösterme arzusu, daha büyük bir şirketi yönetme tutkusu, şirketin devamını emniyet altına alma duygusu, birleşme kararlarında etkili olmaktadır.

Diğer nedenler ise şu şekilde sıralanabilir:

- Kâr kaybını engelleme,
- Yeni bir alana girme isteği,

- Nakit sağlama isteği,
- Parçalı yapıdaki bir endüstride beraber kaynak oluşturmak,
- Rekabeti ortadan kaldırma,
- Yeni fikirler kazanmak,
- Yeni insanlar kazanmak.

#### 22. Devralma nedir?

**Cevap:** *Devralma*, bir şirketin diğer bir şirketi tüm varlık ve borçları ile içine almasıdır.

**23. Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 37. maddesine göre hangi durumların varlığı halinde yapılan birleşme, "devir" sayılır?**

**Cevap:** Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 37. maddesine göre aşağıdaki durumların varlığı halinde yapılan birleşme, "*devir*" sayılır:

- Birleşme sonucunda infisah eden (dağılan) kurum ile birleşilen kurumun kanuni merkezlerinin Türkiye'de bulunması,
- Dağılan kurumun devir tarihindeki bilanço değerlerini birleşilen (devralan) kurumun, bir bütün olarak devralınması ve bunun aynen bilançoda yer alması,
- Birleşilen kurumca dağılan kurumun ortaklarına, devralınan servet oranında hisse verilmesi.

#### 24. Devir yoluyla birleşmede şirketin varlıklarının durumu ne olur?

**Cevap:** Devir yoluyla birleşmede, devralınması nedeniyle *dağılan şirketin varlıkları ve borçları tasfiye edilmez (paraya çevrilmez, ödenmez)*. Şirketin tüm varlık ve borçları devralan (birleşilen) şirkete geçer.

Bundan sonra devralan şirket, devralınan şirketin alacaklarının sahibi ve borçlarının sorumlusu olur. Devralınan şirketin pay sahipleri ise devralan şirketin ortakları olurlar.

#### 25. Birleşme görüşmelerinde hangi konular ele alınır?

**Cevap:** Birleşme görüşmelerinde;

- Birleşme türü (hukuki yapısı),
- Birleşmenin değişim koşulları,
- Birleşme sonrası payların dağılımı,
- Birleşmenin taraflara yükleyeceği borç ve yükümlülükler gibi konular tartışılarak sonuca varılmaya çalışılır.

#### 26. Bir birleşme sözleşmesi TTK hükümlerine göre hangi bilgileri içerebilir?

**Cevap:** Birleşme sözleşmesi TTK hükümlerine göre şu bilgileri içerebilir:

- Birleşen şirketlerin unvanları,
- Şirketlerin esas sermayeleri,
- Şahıs şirketlerinde ortakların adları,
- Ortakların pay tutarları,
- Taraflara yüklediği borç ve yükümlülükler,
- Değişim ve ölçü oranları.