



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ  
"bilimle anla bilgiyle yönet"

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

GİRİŞİMCİLİK

EGO

SİSTEMİ

DOĞRU GİRİŞİMCİ ZİHİN YAPISI  
İLE İŞİNİZİ BÜYÜTMENİN YOLLARI

Yazan:

**TAYLAN ÖZGÜR  
DEMİRKAYA**

1

## Giriş

2009 yılından beri girişimcilik ekosisteminin içinde aktif olarak yer almaya başladım. Çalışmalarımı İzmir Ekonomi Üniversitesi'nde öğretim görevlisi olarak yaparken Embryonix Kuluçka Merkezi'nin sorumluluğunun bana verilmesi ile başladığımı söyleyebilirim. Aslında bundan önce, 2000 yılında dört ortak olarak kurduğumuz bir bilişim şirketi ile ilk adımı atmıştım. Daha sonra bir danışmanlık firmasında özellikle yeni iş kuranlara yardımcı olmak beni bu ekosistemin bir parçası yapmıştı.

2

Bu süre içerisinde yüzlerce etkinlikte hem konuşmacı hem jüri hem mentor hem de katılımcı olarak yer aldım. Harika insanlarla tanışıp ilham verici çok fikir dinleme fırsatım oldu. Bu 8 yıllık süreç bana girişimler, yatırımcılar, devlet mekanizmaları ve kolaylaştırıcı kuruluşlar hakkında önemli veriler sağladı. Tecrübelerim bir girişimin hatta kurulu bir firmanın da katma değer yaratması ve ticari başarı yakalaması için en önemli faktörün zihin yapısı olduğunu gösterdi. Ürünü, iş modeli ve takımı harika görünen girişimlerin devam etmediğine çok sık rastladım. Bunların hepsinin belli bir başarı yakalayabilmesi için girişimcilerin, yatırımcıların ve diğer oyuncuların doğru zihin yapısında olduğu zaman çok güzel aşama kaydettiklerini ve ilerlediklerini gördüm. Zihin yapısının sağlıklı olması elbette bir girişimin çok büyük başarı yakalamasını tek başına sağlamıyor ancak başarısızlıklardan doğru derslerin çıkarılıp daha bir ileri aşamaya geçilmesini sağladığını çok net söyleyebilirim.



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ  
"bilimle anla bilgiyle yönet"

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

## Teşekkür

Bu süre içerisinde hem ilham hem de heyecan verici muhteşem insanlarla tanışma fırsatım oldu.

İzmir'de ilk Etohum etkinliklerini yapmamızı sağlayan sevgili Burak Büyük-demir, girişimcilik üzerine Türkiye'deki ilk kitabını birlikte bir proje şeklinde çıkardığımız dostum Ertuğrul Belen, kısa görüşmelerimize ve konuşmalarımıza rağmen her söylediğinde bana her zaman vizyon veren İhsan Elgin, melek yatırımcının ve yatırımın tam olarak ne olduğunu anlamaya çalıştığım zamanlarda bana destek veren Numan Bayraktaroğlu ve Ayşe İnal ve burada bütün kitaba sığmayacak bir sürü kurum, kuruluş ve kişi ile görüştüm. Bunların arasında kuluçka merkezleri, melek yatırımcı organizasyonları, TTO'lar, arayüz kuruluşları, finansal kuruluşlar, kamu ve yarı kamu kuruluşları ile harika paylaşımlar yapma fırsatım oldu. Bu ekosistemde yer almamı sağlayan ve desteklerini benden hiç esirgemeyen 2012-2014 yılları arasında İzmir Ekonomi Üniversitesi'nin Rektörü olan Sayın Hocam Prof. Dr. Tunçdan Baltacıoğlu'nun üzerimdeki etkisi ve emeği büyüktür. İlk katkı verdiğim kitabımız Kendi İşini Kurma Rehberi'ni onun desteği olmadan yazmam mümkün olmazdı.

Ekosistem sözünü "egosistem" olarak telaffuz etmeye başlamamız ise 2012'de Eticaretmag ile gerçekleştirdiğimiz bir röportaj sırasında sevgili Cemal İvre'den gelen bir yorum sayesinde olmuştur. Dolayısıyla bu kelimenin hakkını doğru insana vermek gerektiğini düşünüyorum.



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ  
"bilimle anla bilgiyle yönet"

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

4

Sevgili Ailem  
Hülya ve Meken Demirkaya'ya...

Yayımcı İzmir Ekonomi Üniversitesi  
ISBN 978-625-6001-05-3 Copyright © 2024



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ  
"bilimle anla bilgiyle yönet"

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

## Bu kitapta neler var?

Ekosistem sözünü "egosistem" olarak telaffuz etmeye başlamamız ise 2012'de Eticaretmag ile gerçekleştirdiğimiz bir röportaj sırasında sevgili Cemal İvren'den gelen bir yorum sayesinde olmuştur. Dolayısı ile bu kelimenin hakkını doğru insana vermek gerektiğini düşünüyorum.

Bütün bu sebeplerle Türkiye'deki zihin yapısının çok yanlış yönde geliştiğini anladım. Kolları sıvadım ve uzun zamandır düşündüğüm bu kitabı yazmaya koyuldum. Beğenileriniz ve geri bildirimleriniz doğrultusunda çözümler sunan temel bir basılı kitap çıkarmayı planladığımı da belirtmek isterim.

5

Kitap temelde 3 bölümden oluşuyor. 1. bölümde bir girişim başlatmadan önce yanlış zihin yapısının girişimcileri nasıl etkilendiğinden bahsediyorum. 2. bölümde ise girişim sırasında girişimcileri durduran, daha fazla devam etmelerini engelleyen faktörleri sıralıyorum. 3. bölümde ise girişimi devamlı kılmak ve büyütme için nelere dikkat edilmesi gerektiğini anlatıyorum. Bu kitap çok fazla okunan ve üzerine çok tartışılan blog yazılarımdan oluşuyor. Siz okurlardan alacağım değerli geribildirimler ile çok daha fazla tavsiye ve vaka çalışmalarının içinde bulunduğu bir kitap daha çıkarmayı düşünüyorum. Bana katacağınız değerler için şimdiden sizlere çok teşekkür ediyorum. Keyifle okumanız dileğiyle.

Taylan Özgür DEMİRKAYA



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ  
"bilimle anla bilgiyle yönet"

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

# İçindekiler

Giriş

## I. BÖLÜM

Bir Fikrim Var Şimdi Ne Yapacağım?

Temel Zihin Tuzakları, Lider Girişimcilik, Girişimci Zihin Yapısı Aşamaları,  
Yenilikçi Düşünmenin Önündeki Temel Engeller

## II. BÖLÜM

Bu Girişim Nasıl Yürüyecek?

Girişiminin Hangi Aşamada Olduğunun Tespiti, İyi Bir Girişimi Değerlendirme,  
Girişim Başlatırken Cevabının "Hayır" Olması Gereken Sorular

## III. BÖLÜM

Girişimi Büyütmek İçin Sizi Neler Engelliyor?

Büyümenin Anahtarı: Ölçkleme, Girişimci Terapisi: Her Ay Kendinize Sormanız  
Gereken Sorular, İşinizi Büyütmek İçin Nelerden Vazgeçmelisiniz?



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ  
"bilimle anla bilgiyle yönet"

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

# I.BÖLÜM:

BİR FİKRİM VAR

ŞİMDİ NE YAPACAĞIM?

7

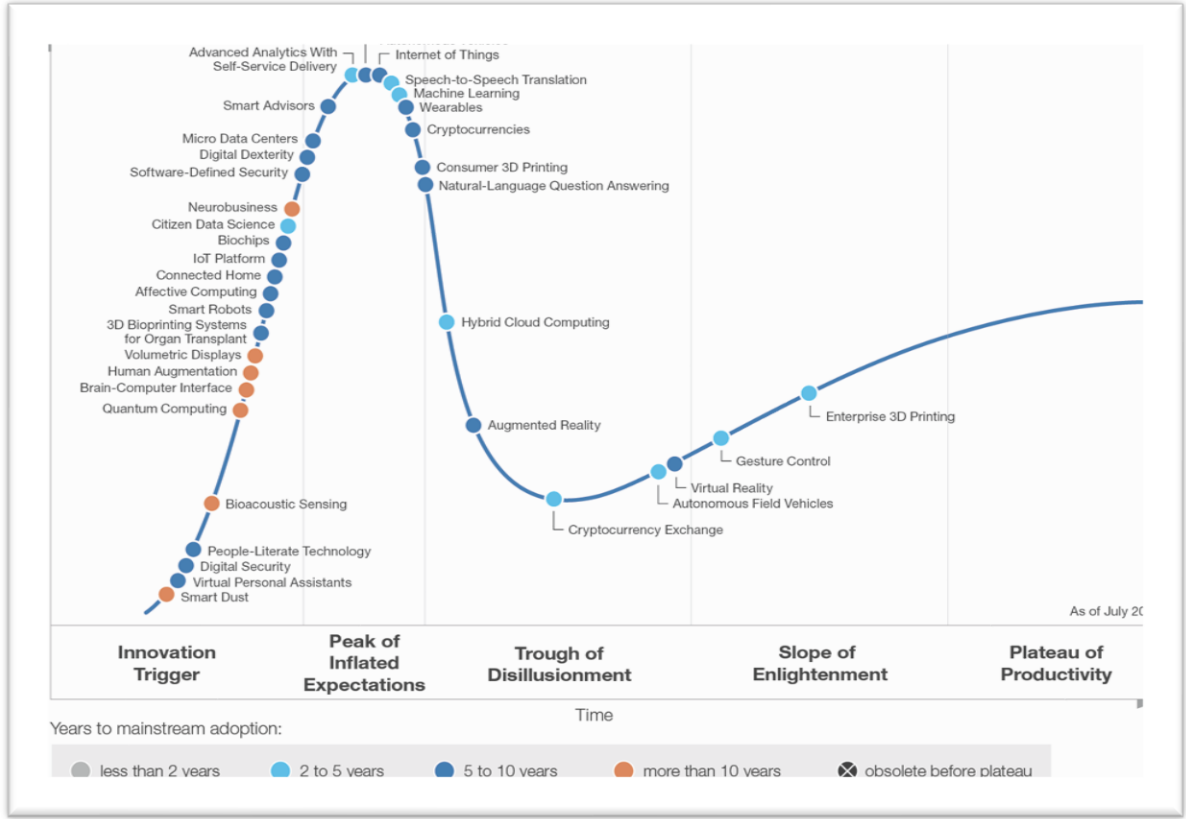


## Temel Zihin Tuzakları

Özellikle son 10 yılda girişimciliğin Türkiye’de ciddi bir ivme kazanması üzerine, devlet ve ilgili kurumlar da bunu destekleyici birçok organizasyona imza atmaya başladılar. Artık girişimciler için bilgiye ulaşmak ve kaynak bulmak çok daha kolay hale geldi. Özellikle web teknolojilerinin tahminlerin çok ötesinde gelişmesi ve mobil cihazların da işin içine girmesi, internete bağlı olan cihazların artması sonrası günlük hayatımızdaki birçok problemi yazılımlar ve taşınabilir cihazlar vasıtasıyla çözer olduk. Bugünlerde girişimciler tarafından getirilen yaratıcı fikirlerin %90’ını web, mobil, internete bağlı nesnelere ya da üç boyutlu yazıcı projeleri oluşturuyor. Aşağıda, Gartner Grubu tarafından yayımlanan, yıl bazında yeni teknoloji trendlerini gösteren grafik yer almakta. 2015 itibarıyla özellikle kurumsal 3B yazıcıların, cihazları temassız kontrol edebildiğimiz teknoloji düzeylerinin, sanal gerçekliğin ve sürücüsüz araçların artık ARGE aşamasından çıkarak çok kısa sürede hayatımıza girebileceğini görebiliyoruz. Bunu, şeklin en sağ tarafında yer alan “artık üretilme ve pazara yayılma aşamasına gelen kısmında görülmektedir.

Bunun temel sebepleri arasında hem bu tür yazılımların ve teknolojilerin ulaşılabilirliğinin kolay olmasından dolayı çok büyük bir pazara hitap etmesi hem de maliyetlerinin sürekli olarak düşmesine rağmen sürekli daha yüksek getiri sağlayabilmesi sayılabilir.





Kaynak: Gartner (Temmuz 2016)

Bu projelerde, en yakın taksi durağının neresi olduğundan tutun da vücudunuzdaki hayati sinyalleri alıp yorumlayabilen uygulamalara kadar farklı konular yer alıyor. Ayrıca, son zamanlarda daha büyük bilimsel projelere özel yatırım ağları ve devlet kurumları tarafından çok ciddi destekler vermeye başlandı. Devletin, yatırımcı ağlarının ve finansal kurumların girişimlerden beklentilerini, genelde çok başarılı olmuş ABD ve Avrupa'daki örnekleriyle karşılaştırdığını görüyoruz. Ben her ülkenin, hatta her şehrin kendi eko- sistemini kendi gerçekleri ile geliştirmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu şekilde İsveç'te neden güzel çikolata olduğunu, neden en güzel el kremlerini Norveçlilerin yaptığını ve GSM teknolojisinin neden Finlandiya'dan çıktığını daha iyi anlayabiliriz.

## İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

20-22 Şubat 2014 tarihlerinde 3. kez katıldığım ve Etohum tarafından düzenlenen Startup Turkey etkinliğinde Sevgili Serdar Kuzuloğlu'nun Silikon Vadisi hakkında söylediği kısa ama öz şeyler, yıllardır söylemeye çalıştığımız zihin yapısını çok doğru şekilde özetledi. Kuzuloğlu, Silikon Vadisi'nin şu anki duruma gelmesinin oldukça uzun zaman aldığını ve ABD'nin de bunu başka yerlerde oluşturmak için çabalarına rağmen başarısız olduğunu ifade etti.

Ayrıca San Francisco halkının Silikon Vadisi'ne bağlı olarak artan ev kiralari yüzünden teknoloji şirketlerinin servis arabalarını taşıyarak tepki verdiklerinden de bahsetti.

Türkiye'de girişimcilik ekosistemindeki ürünler, etkinlikler ve organizasyonlar genellikle klonlara dayanıyor. En başarılı girişimlerimiz, en organize etkinliklerimiz ya da en ön plandaki kuruluşlarımızın genellikle ABD ya da Avrupa tabanlı oluşumlardan ilham aldığını söyleyebilirim. Aynı zihin yapısının bir uzantısı olarak; Türkiye'nin diğer illerinde de İstanbul'da ne yapılıyorsa onun klonlanmaya çalışıldığını da gözlemledim.

Yazdıklarımın yanlış anlaşılması için şunu vurgulamalıyım: Başarılı uygulamaların Türkiye'de klonlanmasına kesinlikle karşı değilim. Hatta ekosistemin hızlı gelişimi ve sistem içindeki öğrenme etkisinin artması için bu tür şeylerin olması gerektiğini savunan biriyim. Savunmaktan öte İzmir'de bu tür uygulamaları yapan bütün oluşumlara destek vermeye çalışıyorum. Ancak birtakım oluşumlardan ilham alıp geliştirmek başka bir şey, aynı şekilde kopyalanıp aynı sonuçların alınmasını istemek çok başka bir şey.

## İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yine buna benzer zihin tuzaklarının kurumların girişimci ekosistemi ile karar ve stratejilerine etki ettiğini düşünüyorum. Ben bunlara "zihin tuzakları" diyorum. Birçok üniversitenin, kamu kurumunun, yatırımcıların düştüğü bu zihin tuzakları neler? Kısaca bunlardan bahsetmekte fayda var.

"İstihdam yaratıyoruz" tuzağı:

Girişimlerin öncelikli hedefi istihdam yaratmak olmamalı. İstihdam sağlıklı büyüyen ve beğenilen bir girişimin doğal sonucu olmalıdır. Ancak okul çağlarımızda sınıf geçmek için ders çalışan bir zihin yapısından bunu beklemek şimdilik çok da doğru olmayabilir. Girişimlerin temel hedefi bir problemi çözmek, bir hayali gerçekleştirmektir. Girişimci kendi içindeki heyecanı, hataları ve doğruları ile süreci ilerletir. Bu sürecin doğal sonucu istihdam olarak ortaya çıkar. Ancak politika yapıcılar ve uzmanlar doğrudan istihdam yaratma yoluna giderlerse büyük bir hataya düşmüş olurlar.

11

"Vergi avantajları girişimcileri daha çok motive eder" tuzağı:

Kulağa gayet mantıklı gelmesine rağmen, yine yanlış odaklardan bahsediyoruz. Türkiye'de, devletin sağladığı mali avantajların ile birçok ülkeden daha iyi olduğunu biliyoruz. Ancak bunun çıktılarını göremiyoruz. Yani vergi avantajlarını arttırmak, özel kanunlar çıkarmak ve daha başka yeni mali paketler getirmekle amaçlanan fayda sağlanamıyor. Vergi avantajları, girişimcilerin/şirketlerin sadece avantaj olan bölgede kanuni şirket kuruluşunu yaparak oradaki yerleri boş bırakıp başka yerlerde çalışması anlamına geliyor. Türkiye'nin en popüler teknoparklarına gidin bir bakın. Birkaç başarılı örnek dışında, diğerlerinin çoğunun içinde bir sürü bina olmasına rağmen boş olduklarını göreceksiniz. Daha büyük şoku ise "Madem boş, dur burada bir girişimimizi değerlendirelim" dediğinizde de aslında hiçbir yerin boş olmadığını görüp şaşıracaksınız. Yani teknopark gibi oluşumların çoğu dolu ama boş. Amaç iyi birer girişim yaratmak değil, vergi ve diğer avantajlardan daha çok faydalanmak olmamalıdır.

## İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

"Ucuz ofis ve altyapı sağlarsak girişimler artar" tuzağı:

Yüksek hızlı internet bağlantısı, güzel bir ofis, iyi havalandırma, kahve çay yapan bir makine sağlanırsa daha çok girişimin çekilebileceği düşüncesi de mantıklı gözükmesine rağmen işin özünden çok uzaktadır. Ancak, sağlanan bu kadar fiziksel imkânlara rağmen çoğu ölü olan yatırımlar yapmak yerine; etkileşimi sağlayacak uzmanlar, yatırımcılar, süreci yönetecek CEO'lar, yönlendirme yapacak mentorlar ve herkesin bir araya gelmesini sağlayacak etkinliklere bütçe ayrılması çok daha doğru olacaktır.

"Yatırımcı organizasyonu kurar, girişimciler yatırım alır" tuzağı:

Türkiye'de girişimcilerin özellikle vurguladığı problem sermaye eksikliği olduğu için mali yatırım ve yatırım desteklerine çok büyük önem veriliyor. O kadar çok önem veriliyor ki bunlar olduğu zaman harika girişimlerin ortaya çıkacağını ve Türkiye'nin dünyadaki diğer ülkeler arasındaki yerinin değişeceğini inanıyoruz. Girişimler için sermaye desteği elbette büyük önem arz ediyor.

Ancak yatırım yapacak olan bireyler ve kurumlar eskilerin sözü ile "babalarının hayrına" yatırım yapmıyorlar. Onlara birbirinden zeki ve tutkulu mühendisler, işini bilen tasarımcılar ve iş geliştiriciler sunmak; projeyi doğru şekilde yönlendirmek ve projenin ticarileşmesine yardımcı olmak gerekmektedir.

## Lider Girişimci

Girişimciyle ilgili birçok tanım ve sıfat vardır. Ancak Princeton Üniversitesi'nin basit tanımını sanırım hepsini içeriyor:

"Girişimci, ticari bir iş kurup onun riskini alan kişidir."

Bu tanıma, tutkulu, yenilikçi, dürüst gibi girişimcinin sahip olması gereken özelliklerini de ekleyebilirsiniz. Sonuçta her tanımın içinde mutlaka "risk alma" özelliği bulunuyor. Kuluçka merkezi işleten ve girişimi olan biri olarak, fikrini işe çevirmek isteyen birçok girişimci ile konuşuyorum ve fikirlerini değerlendiriyorum.

Onlarca fikir sahibi ile görüştüğüm ve başarı hikayeleri kadar başarısızlık hikayelerini de dinledikten sonra girişimcide olması gereken en önemli özelliğin liderlik ve iyi bir takım oluşturmak olduğunu gözlemledim.

Türkiye'de liderlik kavramı ağırlıklı siyasi parti liderleri ile bağdaştırılır. Yapılan başka bir hata ise liderin mutlaka bir organizasyonun başındaki insan olması gerektiğidir. Bu, son derece yanlış bir görüştür. Stephen Covey lider için "Bütün zor koşullara göğüs gererek en yüksek ağaca tırmanıp tepeden: 'Yanlış ormandayız!' diye bağırarak kişi" demiştir. Burada ağacın tepesi "örgütün tepesi" olarak düşünülmemelidir.

Eğer lideri sadece bir örgütün başındaki insan olarak tanımlarsanız, o örgütteki potansiyel diğer liderleri göz ardı etmiş olursunuz. Zaten Türkiye'de liderler; "el sallayan, örgütünü ya da insanları selamlayan, onlara sarılan ve güzel konuşan" birileri olarak görülmektedir. Aslına bakarsanız bir lider, kendi pazarlamasını yapmak yerine araştırmaya ve insanların ilgilerini çekecek şeyleri öğrenmeye

### İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

zaman harcaması gerekir. Yani dinleme "el sallamalardan" önce gelmelidir. İşte ben bunu girişimciler ile bağdaştırdığımda, girişimcinin anlam yaratması olarak tanımlıyorum. Birçok girişimcinin odağı hızlı bir şekilde para kazanmak ve yatırımını karşılamak iken lider girişimcinin temel amacı anlam yaratmaktır. Çünkü lider girişimci bilir ki "Para anlam yaratmaz. Anlam para yaratır". Buradaki "parayı" sadece elinizle dokunabileceğiniz ya da banka hesabınızda göreceğiniz kağıtlar gibi düşünmeyin. Buradaki para "kazanç" tır. Kazanç farklı fırsatları görmek, değişik ve faydalı insanlarla tanışmak, iyi vakit geçirmek, kısaca, daha iyi bir hayat yaşamaktır. Düşünce yapısının odağını paradan alan girişimci anlama odaklanırsa çok daha büyük kazançlar elde edecektir.

Birçok lider olmayan girişimci, girişimlerini kendileri üstlenmeye çalışmaktadır. Dolayısı ile onlar olmadığında girişimleri de sona ermektedir. Halbuki, ABD'li tüketici hakları koruma ve girişim politikası uzmanı Ralph Nader liderin işi takipçi yaratmak değil daha çok lider yaratmaktır" der. Daha önce de söylediğim gibi, aslında amaç birilerini yönetmek ya da birilerinin üzerinde olmak olmamalıdır. Lider girişimci paylaşımcıdır, fikir alır, insanların verdiği fikirleri hayata geçirerek yeni girişimciler ve yeni liderler yaratır.

"İyi liderler bir şeyi başarmak için vardır, bir yönetici olmak için değil" diyor lider geliştirme akademisi kurucusu Phil Dourado Lider girişimcilik için yine oldukça önemli bir söz. Çünkü liderler "Ben lider olacağım" diye yola çıkmaz. Açık, net ve herkesi arkasından sürükleyecek bir hedefi vardır. Martin Luther King'in ünlü "Benim bir hayalim var" konuşmasını çeyrek milyon kişi Temmuz sıcağında izledi. Bunun sebebi herkese ulaşması ve onları çağırması değildi (O zamanlar sosyal medya ve internet olmadığını da hatırlatırım). Bunun sebebi King'in gerçekleştirme isteğiydi. Irk ayrımı olmadan, insanların barış içerisinde olmasını istiyordu ve bu, o dönem peşinden koşmaya değer bir amaçtı. Lider girişimci de

### İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

yine "nakit akışı arttırmak" yerine, uğruna değecek bir Şey yapmalı. Kısaca dũnyayı daha gũzel bir yer yapmak için uęraŐmalıdır.

Yine zellikle Tũrkiye'de girişimciliğin; bir ofis, bilgisayar, faks makinesi ve birkaç elemandan oluştuğunu dũŐünen kişi sayısı azımsanmayacak kadar çoktur. Jack Welch General Electrics'deki yöneticiler için; "İŞiniz, herkese dokunmak ve ruhlarının içinde olmaktır. Ofisinizde olduğunuz her an işe yaramazsınız" demiştir. Burada Welch yöneticilerin liderlik ynũnũ vurgulamaya çalıŐmıŐtır. Lider girişimci de sadece evinde veya ofisinde oturarak kazanç sağlayacağını dũŐünmemelidir. Bol bol insanla konuŐup onları iyi dinlemelidir.

Son olarak vurgulamak isterim ki, liderler hikayeleri ile ũnlũdũr. Phil Dourado, bũyũk liderlerin 3 hikâye anlattığını söyler:

15

Kendileri hakkında harekete geçirici bir hikâye anlatırlar: Kimler, nereden geliyorlar ne için oradalar ve ne bekliyorlar?

rgũtleri için harekete geçirici bir hikâye anlatırlar: Misyonu ve amacı, neden çalışmak için harika bir yer olduğu ve neden buraya yatırım yapılabilceği.

Hikayeleri ile insanların gũnlũk hayatta önemli buldukları Şeyleri fark etmelerini sağlarlar. Bununla ilgili ABD BaŐkanı Kennedy'nin NASA ziyareti örnek verilir. Kennedy, ziyareti sırasında elinde sũpũrge ile duran bir adama "Peki sen burada ne yapıyorsun?" diye sorar. Temizlikçi ona "Aya adam gönderilmesine yardımcı oluyorum efendim" diye cevap verir. Temizlikçi rgũtteki yerini net bir Şekilde biliyordu. Kennedy'nin "aya adam gtũrũp sağ salim geri getireceğiz" amacını kendi işi açısından çok net anlamıŐtı.



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ  
"bilimle anla bilgiyle yönet"

### İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Lider girişimciler de bu 3 hikâyeden bahsedebilirler. Dolayısıyla yaşadıkları her başarı ve başarısızlığın tadını çıkaran lider girişimci bunu örgütündeki herkese etkili bir şekilde hikâye ile aktaracak ve işinin uzunca bir süre devam etmesini sağlayacaktır.



## Girişimci Zihin Yapısı Aşamaları

İzmir Ekonomi Üniversitesi'nde yaklaşık 3 yıldır "Uygulamalı Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi" dersini veriyorum. Girişimciliğin uygulamadaki faydası yanında, girişimcilik zihin yapısının doğru anlaşılması halinde ülke ekonomisine çok büyük katkı verileceğine inanıyorum. Yani dersi, "Haydi bakalım gençler iş kursun" diye vermiyoruz. Derste öğrencilere girişimci zihin yapısını doğru şekilde aktarmak temel amacımız olmalıdır. Bir problemi belirleyip buna fikir üretebilecekleri ve daha sonrasında bunu, nasıl satın alınabilir bir ürüne çevirebilecekleri konusunda uygulamalar yapıyoruz. Bu dersin temeli aslında girişimci zihin yapısının 5 aşamasına dayanıyor:

17



Bu 5 aşama, özellikle sırasıyla değerlendirildiğinde, Türkiye'de çok önemli bir eksiğe de işaret ediyor. 100'den fazla girişim 70'den fazla firma ile birebir yaptığım çalışmalarda her zaman herkesin niyetinin son derece iyi olduğunu, çalışmaya hazır olduğunu hatta bunun için elinden geleni yaptığını; ancak çoğu zaman başarısız olduğunu gördüm. Bunun en büyük sebebinin yukarıda bahsettiğim zihin yapısı aşamalarının doğru

## İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

anlaşılmasından ileri geldiğini düşünüyorum. Bunları kısaca inceleyim.

### SORUMLULUK AL

Eğer herhangi bir konuda ilerleme kaydetmek ve sonuca varmak istiyorsak, ilk yapmamız gereken yaklaşımla ilgili olan sorumluluğu almaktır. Aslında bunu basit bir örnekle açıklayabiliriz: Bir arkadaşınıza yemeğe gittiniz. 10 kişilik kalabalık bir grupsunuz, etrafın toplanması ve bulaşıkların yıkanması gerekiyor. Böyle durumlarda genellikle herkes sorumluluğu birbirine atıp evden ayrıldığı için bütün iş bir kişinin üzerine yüklenir. Bu tipik durumu hem iş alanında hem de girişimlerde çok fazla gördüm. Önce bir yaklaşım olarak durumu kavramalı ve sorumluluğu almalıyız. Eğer yapılacak şey kendimizle ilgili ise mutlaka bunun bir parçasından tutacak sorumluluğu hissetmeliyiz.

18

### HAREKETE GEÇ

Sorumluluğu hissetmek hiçbir işi sonuçlandırmaya yetmiyor. Birinin kalkıp ilk tabağı mutfağa götürmesi gerekiyor. Yani istediğimiz kadar sorumluluk alıp zihnimize planlama yapsak da ilk adımı atmadığımız sürece anlamı yoktur. Hatta zamanla üzerimizde oluşan duygusal yük hareket etmenizi güçleştirecektir. Şu an bu kitabı okurken Japonya'ya gitmek istediğinizi düşünün. İlk yapmanız gereken hareket nedir? Vize başvurusu yapmak mı? Pasaportu bulmak mı? Kalacağınız yeri ayarlamak mı? Bunların hepsi doğru ama harekete geçmek ile kastettiğim yapacağınız ilk hareket ne olmalıdır? Japonya örneğinde ilk hareket yerinizden kalkmak ya da bir adım atmak olabilir. Çok basit gibi gözükse de bu çıkarım hayatımızda başlamak isteyip başlayamadığımız birçok işin temelinde yatmaktadır.

## BAŞARISIZ OL

Kültürümüzde en zor kabul edilen olgulardan bir tanesi başarısızlıktır. Halbuki sadece girişimciliğin değil her şeyin özünde başarısızlık vardır. Büyük şair ve düşünce adamı Atilla İlhan ünlü şiiri "Ayrılık Sevdaya Dahil" de ayrılığın acı olduğunu ancak bunun da aslında sevmenin yani o sürecin içinde olduğunu anlatmıştır. Başarısızlık da girişimcilik gibi birçok sürecin temelinde yatan ve özünde olan bir olgudur. Kültürümüzde başarısızlık kişi ile bağdaştırılmaktadır. İşin daha kötüsü bu kişi yıllar sonra başarılı olsa bile başarısızlık yaşadığı her şey onun adı ile birlikte çoğu kişinin aklında kalabilmektedir. Burada olması gereken başarısızlığın kişi ile değil yapılan şeyle ya da süreçle bağdaştırılması gereklidir. Yani A kişisi başarısız olmamıştır sadece yolu yanlıştır ve düzeltilmesi gereken şeyler vardır. Odaklanma kişiye değil sürece olmalıdır.

19

## ÖĞREN

Sürekli olarak başarısız olup, etrafımızda kontrolümüz altında olmayan, herkese, her şeye tepki gösterebiliriz. Başarısızlığımızın sebeplerini dışarda arayarak kendimize bahaneler üretebiliriz. Bu tür bir sorumluluğu dışarı atfetmek yerine, durumu iyi analiz edip nelerin eksik olduğunu anlamak ve bunları nasıl düzelteceğimiz üzerine düşünmek, düşündüklerimizi kâğıda dökmek bizi başarısız olsak bile hiç zaman kaybetmeden tekrar işimizi yolumuza koymamızı sağlayacaktır. Yani başarısızlığın farkında olmak ya da kabullenmek yetmemektedir. Bunu daha iyiye götürmek için yapacağınız çıkarımlar sizin ilerlemenizi sağlayacaktır.



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ  
"bilimle anla bilgiyle yönet"

## İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

### GELİŞTİR

Öğrenmek tek başına oldukça rahatlatıcı olabilir. Ancak öğrenmenin verdiği rahatlığa kapılarak işimizi geliştirecek uygulamaları yapmazsak ve onu bir adım ileri götürmezsek bundan önceki dört aşamada boşa gidecektir. Olduğumuz yerden bir adım daha ileride olmanın yolu öğrenilenlerin uygulanmasından geçmektedir. Öğrendiklerinizin harekete geçmiş hali geliştir aşamasıdır.

## Yenilikçi Düşünmenin Önündeki Temel Engeller

2000'li yılların ortasından beri çok büyük bir değişim gerçekleşiyor. Belki şu an içinde olduğumuz için dışardan bakarak değerlendirmek kolay değil. Ancak bundan 15-20 yıl sonra eminim bunun analizi yapılacaktır. Sanayi Devrimi'nden sonra, kurumlarda insan yetiştiren bir eğitim sistemi benimsendi. İşletme Yüksek Lisans Programları açıldı. Başarılı profesyonel yöneticiler yetiştirildi. Daha sonraları beyaz yakalı kavramı yerleşti ve iş dünyasında iyi operasyon yürüten, verilen işleri gerektiği şekilde halleden çalışanlar yetişti. Bunlardan lider özelliği olanlar yönetici konumlarına geldi.

21

Biz de Türkiye'de özellikle büyük kurumlara girmek, çalışmak ve hayatımızı garanti altına almak için gayret gösterdik. Geline nokta beyaz yakalı çalışanların çoğu mutsuz gözüküyor.

Birçok çalışan kendi için bir çıkış arayışında. Bunun yolu ise artık herkesin kendini iyi hissedeceği ve kendine değer kazandıracığı bir çalışma şeklini benimsemesi gibi gözüküyor.

Bu paradigma değişikliği aynı zamanda artık klasik olan 9-6 çalışma saati biçimini de değiştiriyor gibi gözüküyor. Artık birçok iş için 9-6 masa başında durmak yerine, dijital ilerlemenin getirileri ile mekândan bağımsız bir şekilde işleri halletmek çok daha kolay hale geliyor. Artık çalışma saati değil, DEĞER önemlidir. Birçok şirket günün sonunda çalışanın kaç saat şirket içinde bulunduğu ile değil, ne kadar DEĞER yarattığı ile ilgileniyor. Ancak bunun için

## İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

çalışanların ve yöneticilerin çok önemli bir özelliğe ihtiyaç duyduğunu görüyoruz: Yenilikçi düşünme.

Ancak kültürümüzün de etkisiyle aslında bize problem çözmekte yardımcı olan ve değer yaratmamızı sağlayan bu düşünce şeklinin zihnimizde yer eden 6 büyük düşmanı var:

### KORKU

En büyük korkumuz belirsizlik. Üstelik bunun için kim ve nerede olduğunuzun önemi yok. Evrimsel olarak belirsizliğe karşı beynimiz bile birçok savunma mekanizması geliştirmiş durumda. Şirketlerde yenilikçi düşünmenin önündeki korku engeli şu fikirle ortaya çıkıyor: "Olduğu gibi güzel gidiyor, bırakalım o şekilde devam etsin" Yapılacak olan değişim ya da yenilik her zaman yeni iş yükü ve yeni problemler anlamına geliyor. Bu yüzden yönetici ve çalışanlar, çok istemelerine ve bir o kadar da dile getirmelerine rağmen yeniliği ve değişimi çok zor kabul ediyorlar.

### KENDİNİ YETERLİ GÖRMEME

Yetersizlik hissi yine kültürümüzün önemli faktörlerden bir tanesi olabilir. Yeni bir şeyler üretmek isteyen biri:

"Benim uzmanlık alanım yeterli değil"

"Benim fikrim büyük ihtimal ile yeteri kadar iyi değildir" "Bu fikirleri ben değil yöneticilerim söylemeli"

gibi söylemler ile yenilikçi düşünmeden uzaklaşabilir.

### BASKI

Her şeyimiz acil, çok acil ve çok çok acil şeklinde işliyor. İş hayatımızda neredeyse normal olan ve normal biten bir şey yok. Bu üzerimizde çok ciddi baskı

### İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

yaratıyor. Baskı ise bizim yeni bir şeyler düşünüp farklı bakış açılarını uygulamamızı engelliyor. Sık duyduğumuz cümleler:

"Zaman yok" "Para yok",  
"Bunun için kaynağımız yok"

#### GELENEKSELÇİLİK

Daha önceden konulmuş tüzükler ve kurallar o kadar içimize işlemiş ki onların ne kadar işlevsiz olduğunu görmekte zorlanıyoruz. Geleneksel düşünce yapısının ortaya çıktığı cümle öbekleri:

"Sadece kurallara uy"  
"Bugüne kadar hep böyle yaptık" şeklinde oluyor.

#### KÖTÜMSERLİK

Kültürümüzde tedbirli olma ile kötümserlik aynı şey gibi anlaşılıyor. Bir kurum için verilen stratejik kararlarda ve uygulamalarda elbette tedbirli olmak ve oluşacak olan riskleri göz önünde bulundurmak önemlidir. Ancak kötümserlik bir sistemin hareket etmesini engeller ve onu pasif hale getirir. Kötümserliğin varlığını fark etmek için dikkat etmeniz gereken cümleler:

"Hayır, unut, bu hiçbir zaman işlemeyecek"

#### DUYUMSAMAZLIK

Kurumda problemler var. Motivasyon hep düşük, çalışanlar şikâyet ediyor. Ancak kimse bunu görmek istemiyor. Çünkü eğer görüp müdahale ederse, kendi üzerine fazladan iş kalabilir ya da eleştiri yağmuruna tutulabilir. Bu yüzden en iyisi görmezlikten gelmek olabilir. Bir şeylerin aynı kalıp değişmemesi tercih edilebilir. Duyumsuzluk şu cümlelerle ortaya çıkıyor:

"Boş ver bırak başkaları halletsin"  
"Bir şeylerin değişmesi umurumda değil"



İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ  
"bilimle anla bilgiyle yönet"

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

## II.BÖLÜM :

24

# BU GİRİŞİM NASIL YÜRÜYECEK?





## Girişiminin Hangi Aşamada Olduğunun Tespiti

Birçok girişim ilerlemek için çok çaba sarfetmesine rağmen, özellikle Türkiye’de bu çok kolay olmayabiliyor. Bunun en önemli sebeplerinden biri girişimcilerin hangi aşamada olduklarını bilmemelerinden kaynaklanıyor. Basite indirgemek açısından aşağıda 7 aşamadan bahsettim. Siz de bu aşamalardan hangisinde olduğunuzu tespit etmeye çalışın:

### FİKİR ÜRETME

Her iş fikri bir konsept ile başlar. Fikirler çok farklı yönlerden gelebilir. Fikre başlamanın en iyi yolu önce bir SWOT analizi yapmaktan geçer. SWOT- Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerden (GZFT) oluşur. Var olan pazar eğilimlerini görmek için en iyi yol bu olabilir. Böylece girişiminizin ne durumda olduğunu görebilir ve iş geliştirme stratejinizi nasıl senkronize edeceğiniz konusunda bilgi edinebilirsiniz. SWOT analizini yaparken

İyi bir pazar analizi yaparak;

Ürün hakkında geri bildirim alarak;

Takımınızdan ve ortaklarınızdan bilgi alarak;

Potansiyel rakiplerinizin başarı ve başarısızlıklarına bakarak ilerleyebilirsiniz.

### FİKİR DOĞRULAMA

Bu aşama, özellikle fikrinizi doğrulamak ve çıkabilecek potansiyel riskleri belirlemek için oldukça önemlidir. Fikirlerinizi mümkün olduğunca objektif değerlendirmeye bakın. Pazar potansiyelinizi ve yatırımın getirisini hesaplama bu aşamada olur.

## İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

### KONSEPT GELİŞTİRME VE TEST ETME

Bu aşamada kendi içinizde doğrulamayı yaptıktan sonra insanlar için fikrin ne kadar önemli olduğunu anlamanız gerekiyor. Bunun için gerçek müşterilerinizden bir grup oluşturup ürününüzü test edebilir ve gelen reaksiyonlara bakabilirsiniz. Müşterileriniz konseptinizi anlıyorlar mı?

### İŞ ANALİZİ

Testlerinizi tamamladıktan sonra ürününüzün karlı olup olmadığını anlamanız gerekiyor. Bu aşamada pazarlama stratejinizi detaylı olarak belirleyin. Ürününüzü nasıl konumlandıracağınızı iyi düşünün. Yaptığınız yatırımı karşılayacak noktanın (başa baş noktası) neresi olduğunu belirleyin.

### ÜRÜN GELİŞTİRME

Artık, aldığınız geri bildirimlerle kullanılabilir bir prototip üretme ve tasarım geliştirme aşamasına geçebilirsiniz. Ürününüz ile ilgili görünüm ve deneyim testlerini bu aşamada yapmanız büyük önem taşıyor.

### TİCARİLEŞME

Ürün geliştirmeden sonra ürününüz pazara çıkmaya hazırdır. Yaptığınız pazar stratejisine dayanarak potansiyel müşterilerinize gidin, onlara ürününüzü tanıttın ve ürününüzü kullanmalarını sağlayın.

### PAZARA GİRİŞ

Detaylı bir giriş stratejisi ve aksiyon planı belirledikten sonra ürününüzü en yüksek etki ile pazara sunmanın zamanı gelmiştir. Burada pazar performansını sürekli ölçmek için kendinize anahtar performans göstergeleri belirleyin. Performansınızı neyle ölçmeniz daha iyi olacaktır? Bu sorunun cevabını arayın.



## İyi Bir Girişimi Değerlendirme

Her başarılı girişim mutlaka bir fikirle başlıyor. Fikir sadece "böyle bir şey olsa ne güzel olurdu" diyerek bir girişime dönmüyor. Fikri bir girişime çevirebilmek için potansiyel kullanıcılarınızın yaşadığı önemli bir acıyı bulmanız gerekiyor.

Peki, iyi bir fikri oluşturmak için öncelikle hangi faktörleri dikkate almak gerekir ve bu faktörlerin anlamları nelerdir? Fikrinizi hem kendi içinizde hem çevrenizdeki arkadaşlarınızla hem de uzmanlarla değerlendirebilmeniz için dört önemli faktörden kısaca bahsetmek istiyorum:

### YENİLİKÇİ YAKLAŞIM

Yenilikçi yaklaşım ya da yenilikçi ürün/hizmet aslında oldukça soyut kavramlar. Ancak burada bahsedilen kesinlikle başka bir yerde olmayan bir ürün ya da bir icat değil. Daha çok bir soruna farklı bir çözümle yaklaşmak olabilir. Bu çözüm:

Yeni olabilir;

Var olan bir çözüme yeni bir ek olabilir;

Var olan bir çözüm için yeni bir iş modeli olabilir;

Var olan bir durumu daha iyi yapan bir süreç olabilir;

Eğer bir girişime dönecek bir fikirden bahsediyorsak bu yeniliğin, insanlar tarafından kullanılabilir bir şey olması gerekiyor. Yani insanlar bu çözümü kullanırken utanmamalı, sıkılmamalı, saklamamalı ve kullanmak için ekstra bir kaynak harcamamalıdır. Ekstra bir kaynak kullanılıyorsa bile çözümün, bu kaynağın çok üzerinde fayda sağlaması gerekiyor.

## İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

### FİKRİN HAYATA GEÇİRİLEBİLİRLİĞİ

Burada beklenen projenin hayata geçmesi için dış bağımlılıklarının mümkün olduğunca az olmasıdır. Buradaki dış bağımlılıktan kastedilen diğer ülkelere bağımlılık değildir. Örneğin, otobüs duraklarına görme engelliler için bir aparat düşünüyorsanız mutlaka belediye ile bağlantılı olmanız gerekir. Buradaki dış bağımlılık bir kamu kuruluşudur. Eğer ilgili belediye ya da belediyeler bunu kabul etmezse projenin hayata geçmesi çok zor olacaktır. Başka bir örnek de insanların soğuktan etkilenmesini engelleyecek ve vücuda sıkılacak bir krem ya da spreyci olabilir. Bunun için, öncelikle, Sağlık Bakanlığı'ndan ya da benzeri kuruluşlardan izin almak gerekebilir. Öte yandan, böyle bir ürünün test edilmesi ve akredite edilmesi uzun sürebilir. Ayrıca, ürünü test etmek için ayrı ekipman ve uzman gerekmektedir. Bu örnekte, yine, kurumlara ve teknolojiye bağımlılık söz konusudur. Bu da projenin gerçekleştirilme riskini arttırmaktadır.

28

### YARATILACAK KATMA DEĞER

Dikkat edilmesi gereken bir başka faktör de projenin ekonomiye olan sayılabilir katkısıdır. Proje hayata geçtikten sonra istihdamda, faydalanacak kişilerin sayısında, ekonomiye katacağı değerde, vergi gelirlerinde ve karlılıkta artış beklenmektedir. Örneğin, bir binayı ya da mobilyayı daha iyi tasarlamış olabilirsiniz. Tasarım görecelidir. Böylece insanların gözlerine hitap edebilirsiniz; ancak istihdam, karlılık artırmıyor, ürün ayrı bir kullanım kolaylığı sunmuyorsa ve sadece göze hitap ediyorsa ürünün katma değeri düşüktür.

### TOPLUMA VE ÇEVREYE KATKISI

Bu kapsamda düşünmeniz gereken ürünün insanlara, topluma, dezavantajlı gruplara veya doğaya olan katkısıdır. Projeniz birilerinin hayatını daha iyi hale getiriyor mu? Öyleyse bunu nasıl gerçekleştirecek? Projeyle çevre daha temiz mi olacak? Ya da engelliler daha kolay mı yaşayacak? Ürünü kullananlar daha mutlu mu olacak? Hava kirliliği azalacak mı? Bu gibi sorulara cevap vermeniz önemlidir.

## Girişim Başlatırken Cevabının “Hayır” Olması Gereken Sorular

Yenilikçi bir girişim başlatmak özellikle Türkiye’de çok önemli kararlardan bir tanesidir. Girişim başlatma kararı alırken birçok faktörü göz önünde bulundurmak gerekir. İster hali hazırda çalışıyor olun ister belli bir bilgi birikim, bir takım ve belli bir sermaye ile girişim başlatmak isteyen kafanızı kurcalayacak sorular her zaman olacaktır.

Yerleşik Türk kültüründe yenilikçi girişimi başlatmak kolay; ancak bu girişimi sürdürülebilir bir şekilde götürmek zordur. Başarısızlık korkusu, çabuk değişen bireysel ya da takım motivasyonu, iş modeli ve iş geliştirme konusunda detaylı ve dikkatli davranmama ve girişimi ağırlıklı olarak sermaye ve paraya bağlamanın, Türkiye’de girişimlerin başarılı olmasının önündeki en önemli engeller olduğu kanısındayım.

Girişim başlatırken, kendimizde sormamız gereken kültürümüze biraz ters; ama oldukça önemli 10 soru vardır. Bu soruların hepsinin cevabının HAYIR olması gerekir. Aksi takdirde başarılı bir girişim için uygun zihin yapısında olduğunuz söylenemez. Bu soruları *ultimate startup decision maker* sayfasında önce kendim çözdüm hem ilham aldım hem de şaşırdım. Sizin de göz atmanızın faydalı olacağını düşünüyorum.

**UYARI: Doğru girişim başlatma zihin yapısı için bu soruların hepsinin cevabının HAYIR olması gerektiğini tekrar hatırlatmak isterim.**

## İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

1) Kimsenin sahip olmadığı harika bir fikriniz mi var?

Fikrinize âşık olmak düşebileceğiniz en büyük hatalardan bir tanesidir. Embryonix Girişim Hızlandırma merkezinde onlarca proje dinliyorum. Türkiye’de gördüğüm en büyük hatalardan bir tanesi her girişimcinin, üstelik yeterince araştırma yapmadan fikrinin eşsiz ve harika olduğunu düşünmesidir. Yani bu soruya cevabınız EVET ise ‘hiç girişim başlatmayın’ derim.

2) Takımınızda yalnız mısınız?

En sık yapılan hatalardan bir tanesi girişim yapmak isteyenlerin genellikle yalnız hareket etmeleridir. Bu durum bazen isteyerek oluyor bazen de girişim yapmak isteyen kişi birlikte çalışmak istediği teknik takım oyuncusunu bulamadığını, bu yüzden yalnız kaldığını ifade ediyor. Emin olun buna cevabınız EVET ise mutlaka “bir yerlerde” fazla kaynak kullanımı söz konusudur ve maliyet etkin olmayan süreçlerden dolayı işinizin tıklandığına şahit olabilirsiniz.

3) Yaşanan bir kriz yüzünden mi girişim yapmak istiyorsunuz?

İş yerinizdeki patronunuzdan nefret ediyorsunuz. İş koşulları sizi tatmin etmiyor. Çok ciddi bir ekonomik kriz var. Kendinizi kurtarmanız lazım. Bir çıkış yolu arıyorsunuz. İşte bu anda tek çıkış yolu size girişim başlatmak olarak gözüküyorsa sakinleşin, arkanıza yaslanın ve bir kez daha düşünün. Bu soruya cevabınız EVET ise kriz motivasyonu sona erdiğinde girişiminizin devam etmesi de çok zor olabilir.

4) Hiçbir rakibiniz yok mu?

Rakip sözcüğü genellikle yenilikçi bir ürün ya da hizmet üretmek istiyorsanız önemsiz diye düşünebilirsiniz. Ancak burada rakipten kastedilen, sadece bu işi sizin gibi yapanlar değil; sunduğunuz çözümden önce insanların bu problemi ne şekilde ikame ettikleridir. Bu yüzden, ne kadar yenilikçi bir girişim yapmak isterseniz isteyin, insanlar mutlaka çözdüğünüz sorunu bir şekilde çözeceklerdir.

### İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bu noktada cevabınız EVET ise çözeceğiniz problemin önemini ve kullanıcıları göz ardı etmiş olursunuz. Bu da sürdürülebilir bir girişim yapmanızı engelleyebilir.

5) Sosyal ağları yeniden mi keşfedeceksiniz?

İlginç gelebilir; ancak bana yılda en az 15-20 adet sosyal ağ projesi geliyor. Daha önce bloğumda yazdığım girişimlerde baştan kaybeden proje türlerinden bir tanesi de yeni bir sosyal ağ yaratmaya çalışan girişimciler oluyor. Belki şaşıracaksınız; ama Dünya'da Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram ve Youtube gibi sosyal ağların dışında 10 000'den fazla sosyal ağ bulunuyor. Bu soruya cevabınız EVET ise ya dünyanın görmediği kadar büyük bir teknik bilgiye sahip olduğunuzu ya da kesin olarak başarısızlığa mahkûm bir girişim yaptığınızı düşünürüm. Yeni sosyal ağ yaratmak yerine, var olanların daha etkili nasıl kullanılacağını düşünmek daha doğru olabilir.

31

6) Reklam yoluyla mı para kazanacaksınız?

Türkiye'de akla gelen ilk gelir modeli 'reklam alır, para kazanırız' şeklindedir. Bir yerden reklam yolu ile para kazanmanız ve bu şekilde hayatınızı ve girişiminizi sürdürebilmeniz için günde 50.000 ziyaret almanız gerekiyor. Bunun için de herkesin ziyaret etmeye can attığı bir içeriğinizin olması gerekir. Bu da yetmez, ayrıca bu içeriğin sürekli olarak verilmesi ve aynı heyecanı yaratması durumunda reklam yolu ile para kazanabilirsiniz. Bu soruya cevabınız EVET ise gelir modelinizi gözden geçirmenizi ve daha yaratıcı olmanızı tavsiye ediyorum.

7) Pazarınıza giriş için hiçbir engel yok mu?

Dünyanın en liberal ülkesinde yaşıyor olabilir ya da girdiğiniz alanda hiçbir engel olmadığını düşünebilirsiniz. Bu, teoride mümkün gözükse de pratikte, şimdilik, imkansızdır. Hiç bariyer yokmuş gibi gözükse pazarlarda bile sermaye, insan kaynağı, ham madde veya bilgi eksikliği vardır. Bu soruya cevabınız EVET ise

### İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

pazarınızı doğru analiz etmediğinizi, dolayısı ile girişiminizi büyütme konusunda kesinlikle sorun yaşayacağınızı söyleyebilirim.

8) Zaten bir işiniz ya da girişiminiz var ve bu girişim de yan bir iş olarak mı yapılacak?

Risk almayı sevmeyen bir yapımız var. Bir girişim yapmak size çok heyecan verebilir; ama yenilikçi bir girişim çok ciddi zaman, çalışma ve kaynak ister. Bu soruya cevabınız EVET ise üzgünüm; ama kaynaklarınızı sonuç odaklı bir şekilde ayırmadığınız ve "bir bakalım ne olacak; ama risk de çok almalıyım" şeklindeki yaklaşımınızın girişiminizi başarısız yapma ihtimali çok yüksektir.

9) Fikriniz bütün sektörü değiştirecek kadar rahatsız edici mi?

Elektrikli araba, alternatif enerjilerin ucuzlaması, gelişmiş ve bilinci olan yapay zekâ, barutlu silah, matbaa gibi icatlar dünyayı kökten değiştiren ve değiştirecek olan rahatsız edici inovasyonlardır. Eğer böyle bir fikriniz varsa ve kaynağınız uygunsa lütfen bu yazıyı okumayı bırakın ve derhal bunu gerçekleştirmeye koyulun derim.

10) Girişiminiz dünyayı daha güzel bir yer mi yapacak?

Girişimlerin dünyayı daha güzel yapması düşüncesi çok güzeldir. Böyle olmalıdır da. Ancak insanlar ürününüzü kullanmıyorsa, satın almıyorsa, tavsiye etmiyorsa onu geliştirecek kaynağa da sahip olamazsınız. Bu yüzden ilk hedefiniz dünyayı daha güzel bir yer yapmak değil, insanların seveceği ürünler ve hizmetler üretmek olmalıdır.





İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ  
"bilimle anla bilgiyle yönet"

İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

## III. BÖLÜM:

33

# GİRİŞİMİ BÜYÜTMEK İÇİN SİZİ NELER ENGELLİYOR?

## Büyümenin Anahtarı: Ölçekleme

Girişiminizi kurdunuz ve "her şey bitti!" diye düşünüyorsanız, yanılıyorsunuz. Türkiye'deki girişimlerin önemli bir kısmı ölçekleme noktasında büyük problem yaşayabiliyor. Yıllar önce bir girişimci adayı, benzin istasyonlarına konulacak ve markete girmeden arabanın yanında ödemenin yapılmasını sağlayacak bir sistemden bahsetmişti. Bu örnekte asli sorun iyi belirlendiği için düşük maliyetle benzin istasyonlarının dikkatini çekebilecek bir ürün ortaya konabilirdi. Ancak bu fikir maalesef ölçeklenebilir değildi. Türkiye'deki benzin istasyonlarının hepsine bu ürün satılsa bile gelirin devamı sağlanamayacağı için, bu girişimin sürdürülebilir olması mümkün gözüküyordu.

34

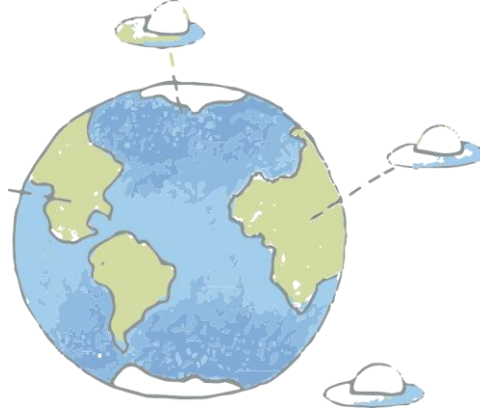
İşte bu noktada, 10 yıl önce bize yabancı olan "gelir modeli" kavramından bahsetmenin doğru olacağını düşünüyorum. Uzun yıllardır hepimizin bildiği tek gelir modeli ürün ve hizmetlerin satılıyor olmasıdır; ancak son zamanlardaki önemli teknolojik yenilikler ve değişen tüketim alışkanlıkları gelir kazanmanın sadece bir yolunun değil, başka yollarının da olabileceğini göstermiştir.

Gelir modeli, kısaca, bir işletmenin ürün ve hizmetlerinden nasıl gelir akışı sağlayacağıdır. Başarı ile uygulanan birkaç gelir modelini örnek olarak vermek istiyorum. Böylece, girişiminizin ölçeklenip daha sürdürülebilir olmasına katkı sağlayacağını umuyorum.

Ölçekleme, yatırdığınız her 1 TL'ye karşılık satışlarınızın ne kadar büyüyeceğidir. Bunu bir örnekle açıklamayalım: İş modelinizde, diyelim ki bir üretici ve tüketiciyi, aradaki aracılığı çıkararak, bir araya getirmeye çalışıyorsunuz. Aracı aradan çıktığı zaman tüketici ürünü daha düşük maliyetle almak isteyecektir. Böyle bir web sitesi ya da platform oluşturabilirsiniz; ancak bu durumda müşteriden

### İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

alacağınız bedel bir kereliktir. Üretici ve tüketici bir araya geldikten sonra satışlarınız büyümeyecektir. Bu durumda bu iş modelini, ancak her "doğrudan" üreticiye ulaşmak isteyen tüketiciye satış yapıncaya kadar sürdürebilirsiniz, devamı gelmeyecektir. Bu proje ölçeklenebilir bir proje değildir. Olumlu bir örnek olarak Yemek Sepeti verilebilir. Yemek Sepeti'nin en basit gelir modeli, her sipariş başına, örneğin, 1 TL almaksa, her zaman karnımız acıkacağından ve dünyayı uzaylılar işgal edip hepimiz ölmediğimiz sürece yemek yeme isteğimiz devam edeceğinden Yemek Sepeti'nin iş modeli ölçeklenebilirdir ve e kadar çok iş yeri ile anlaşılıp, ne kadar çok lokasyona giderse, Yemek Sepeti o kadar fazla kazanır.



Şu hâlde pazarınızın ne olduğunu iyi düşünmeniz gerekiyor. Çoğu girişimciye 'pazarınız nedir?' diye sorduğumda, bütün Türkiye' gibi gerçekçi olmayan cevaplar alıyorum. Bu yüzden bu soruyu "2 yıl içinde ulaşabileceğiniz pazarınız ne kadar?" şeklinde değiştiriyorum. Ölçekleme için ULAŞILABİLİR pazar potansiyelinizi iyi öğrenmeniz gerekiyor.

Doğru iş modeli ile iyi ölçeklenmiş bir girişim her zaman potansiyel olarak yatırımcıları çekebilir ve değeri sürekli olarak artar. Son olarak belirtmek isterim ki iş yapmak ile bir girişim yapmak arasında fark büyüktür. Şirket olarak sizden istenen bir projeyi yerine getirirsiniz ve paranızı alırsınız. Bu iş yapmaktır.



**İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ**  
"bilimle anla bilgiyle yönet"

**İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ**

Ölçeklenmiş bir girişimde sizin sürekli geliştirdiğiniz bir ürün ve süreç ile birlikte kendi kazancını sağlayan bir süreçten bahsediyorum.

## Girişimci Terapisi: Her Ay Kendinize Sormanız Gereken Sorular

Değişik sektörlerde yapılan girişimler karşılaştığında herhalde en çok revaçta olan ve üzerine en fazla konuşlan tekno-girişimlerdir. Bunun nedeni aslında çok basittir. Tekno-girişimler, yüksek sabit yatırıma gerek duymaz; getirilerini çok hızlı bir şekilde 10 ve katlarına katlayabilirler. Bitmiş ürün 3 ay ile 12 ay arasında ortaya çıkabilir ve başa baş noktası diğer tip projelere göre çok daha düşüktür.

Türkiye’de de tekno-girişim projelerine verilen devlet destekleri ve yatırımcı ilgisine büyük ilgi vardır. Bu ilgi sayesinde, özellikle son iki yılda, bu tür girişimlerin sayısında çok ciddi bir artış gözüküyor. Şahsen yılda 300’den fazla tekno-girişim fikri dinlediğimi söyleyebilirim; ancak bu fikirlerin en az %90’ı, maalesef, daha doğmadan ölmeye mahkûm gözükmetedir. Bir şekilde devlet ve yatırımcı desteği bulan çoğu girişimin adını 1 yılın sonunda hiçbir yerde duymuyoruz. Sonrasında da genellikle kapandığı haberini alıyoruz.

İşte bu ‘haberleri’ azaltmak ve kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamak için tekno-girişimlerin her ay kendilerine ‘terapi’ yapar gibi sorması gereken sorular olmalıdır. Jason Cohen, 21 Aralık 2009’da yazdığı bir blog yazısında bu tür girişimlerin sorması gereken 9 sorudan bahsetmiş. Onlara kısaca göz atalım:

1) Bir cümlede: Ürününüz ne yapıyor ve onu kim alır?

Ürününüzü/hizmetinizi bir cümlede anlatmak için şu şablonu kullanın:

[Hedef kitle] [ürün/hizmet ismi] [işlevi] yapan [ürün/hizmet] dir.

Örnek vermek gerekirse: Lindo Studio girişimcilere ve şirketlere büyüme hizmeti veren iş büyütme ajansıdır.

### İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

2) Bir cümlede: Neden 'herhangi biri' ürününüzü alsın?

"Neden" en zor sorulardan bir tanesidir. Ürün ya da hizmet için kullanıcıların vereceği anlamı ancak bu soru ortaya çıkarabilir. Açıkçası onların da umurunda olan bu anlamdır. Bu yüzden cevaplanması gereken en kritik sorulardan bir tanesi budur.

3) Satışlarınızı engelleyen en önemli yegâne şey nedir?

Örnek olarak: İnsanların sizi bilmemesi mi? Fiyatlandırma mı? Yetersiz ürün içeriği mi? Kötü satış stratejisi mi?

4) Müşterilerinizden daha fazla geri bildirim almak için yapacağınız yegâne tek şey nedir?

Müşterilerinizden, deneyimleri ile ilgili daha fazla geri bildirim nasıl alabilirsiniz? Bunun üzerine daha çok düşünmeli ve ürününüzü buna göre sürekli geliştirmelisiniz

5) Şu an ürününüzden gelir elde etmiyor olsanız hangi tarihte paranız tam olarak bitmiş olur?

Aslında bu sorunun amacı sizin maliyetlerinizi ve aylık giderlerinizi doğru şekilde planlamaya itmektir.

6) Size bugün birisi 100 000 dolar verse gelecekteki karınızı maksimum yapmak için nereye harcardınız?

Bazen istediğiniz sermaye çok fazla gibi gelebilir; ama geldiğini düşündüğünüzde belki de yapacağınız harcama o kadar büyük değildir. İhtiyacınızı doğru anlamanız için önemli bir soru.

7) Bugün birini işe almak zorunda kalsanız, aldığınız kişinin kendi masraflarını çıkarabilmesi için onun işini ne şekilde tanımladınız?



### İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İnsan kaynağı tekno-girişimlerin en önemli faktörlerinden bir tanesidir. Ancak, zaman ve maliyet kısıtları ile ilgili doğru planlama yapılmaması girişimin zorlanmasına yol açabilir. Bu planlamayı yapmak için basit; ama etkili bir soru.

8) En sevmediğiniz iş süreciniz hangisidir?

İş geliştirme sürecinde hoşuna gitmeyen, sizden zaman çalan, verimliliğinizi düşüren süreçleri çok iyi belirlemelisiniz. Teknoloji tarafını sevip, telefonla arama yapmaktan nefret mi ediyorsunuz? Sosyal medyada olmaktan hoşlanıp, epostalara cevap vermeyi sevmiyor musunuz?

9) Eğer çok önemli bir uzman ile 1 saat konuşma fırsatınız olsaydı, bu görüşmenin temel hedefi ne olurdu? Ne sormak isterdiniz?

İşiniz için hangi bilgi önemlidir? Bu bilgiye nasıl ulaşırsınız? Bunun pratik yolu nedir? Bu tür önemli ayrıntıları öğrenmek için yine basit; ama çok etkili bir soru.

## İşinizi Büyütmek İçin Nelerden Vazgeçmelisiniz?

İster iş kurmak isteyin ister işinizi kurmuş olun, hayatta kalmanın en önemli unsurlarından bir tanesi sağlıklı olarak işinizi büyütmekte yatıyor. İş geliştirme danışmanı olarak birçok firma ile çalıştığım da gördüğüm bazı kritik hatalar var. Bunları sizler için elimden geldiğince toparlamaya çalıştım.

### 1) "Satış Ekibi" Olayı:

Bir iş kurduğunuzda ya da var olan bir işiniz varsa eskiden kalma alışkanlıklardan dolayı mutlaka bir 'satış ekibi', ya da tam olarak farkı anlaşılmasa da pazarlama ekibi kurulur. Kendi işiniz içerisinde organizasyonun etkinliği ve operasyon akışı açısından böyle bir şey yapmanızda sakınca yok; ancak bir düşünün size herhangi bir firmadan gelen biri "iyi günler .... Hanım, ben .... Firması'nın satış ekibinden ..." dediği zaman kendinizi nasıl hissediyorsunuz? Zihninizin derinliklerinde bir defans oluştuğunu fark ettiniz mi?

Satış ekibi, söyleniş ve konumu itibariyle sanki tek işi ürünü sadece karşı tarafa ulaştırmak ve onu en hızlı şekilde paraya çevirmek olan kişiler olarak algılanıyor. Bu tanıma birçok firma da gayet net benimsiyor ancak neden ötürü de satış ekiplerinde hem çok fazla giriş-çıkışın olduğunu hem de istenilen başarının yakalanamadığını görüyoruz. Satış yapmanın temelinde bizim anladığımız anlamda 'satış' yoktur. Bir hizmet ya da ürünü sunmanın temelinde yatan şey bir acıyı dindirmek ya da bir problemi çözmektir. Eğer satış ekibinizi sadece para odaklı oluşturursanız acıyı dindirme ve problemi çözme gayesi görünmez olur.



## İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

### 2) Uzun ve sürekli toplantılar:

Toplantı kelimesi o kadar çok dilimize ve kültürümüze yerleşti ki bu kelimenin temel anlamını unutmuş gözüküyoruz. Genelde 'toplantı' dendiğinde akla gelen, bir birimin ya da şirketin belli kısımlarının bir araya gelerek bir rapor vermesi ya da bir problemin nasıl çözüleceği üzerine konuşulmasıdır. Ancak toplantının temeli, karşılıklı olarak, bilerek ve isteyerek bir araya gelmektir. Temelde yatan istek ise 'iletişimdir'. Toplantılar, hesap verme tabirimi maruz görün ama kalaylama, şirket politikalarının ve egolu patronların sürekli kuralları ve isteklerini söyledikleri bir 'zaman dilimine dönerse, bu iletişim değil, monolog olur. Ayrıca, ne kadar sık toplantı yapılırsa monolog daha çok artar ve toplanmanın değeri ve temel hedefi etkisini kaybeder.

Bu yüzden, toplantılarınızı belli gün ve zamanla sınırlayın. Toplantının temel hedefini karşılıklı iletişim ve çözüm odaklı olacak şekilde gerçekleştirin.

41

### 3) "Bugüne kadar böyle yapıyorduk" olayı:

İş geliştirme yaptığım birçok firmada en çok duyduğum sözlerden bir tanesi bu oluyor. Bir şeyi değiştirme ya da yenileme noktasına geldiğimiz zaman, hali hazırda çalışmayan bir şeyi neden yaptıklarını sorduğumda bugüne kadar böyle yapılmış" şeklinde cevap aldığım çok oluyor. Çok sevdiğim bir söz var: "Aynı şeyi denerseniz, aynı sonucu alırsınız". Aldığınız sonuçtan memnun değilseniz, yük olmasın diye kaçırdığınız yenilik ihtiyacı emin olun size daha fazla zarar olarak geri dönecektir. Sürekli aynı şeyi yapmanın vermiş olduğu o psikolojik konfor alanından çıkarak mutlaka yeni şeyleri denemeli ve elde ettiğiniz sonuçları karşılaştırmalısınız.