DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK REHBERİ

Girişim Ekosistemi ile İlgili Temel Soruların Cevapları

Serkan Ünsal
dakick.com Kurucusu

BKM
BANKALARARASI
KART MERKEZİ

İnternetten alışverişin işareti!

Bu işareti gördüğünüz internet sitelerinde, kart bilgilerinizi girmekle uğraşmadan, kolayca, hızla ve güvenle alışveriş yapabilirsiniz. Üstelik kartınızın sunduğu taksit ve puan avantajlarından yararlanmaya devam ederek. İnternetten alışveriş denince dünyanın önde gelen ülkelerinden biri olan Türkiye'ye de zaten böylesi yakışır.

Bankaların ortak platformu
Bankalararası Kart Merkezi'nden BKM Express.

Güle güle kullanın.

www.bkmexpress.com.tr

BKM
BANKALARARASI
KART MERKEZİ

BKM
express

İÇİNDEKİLER

Yazar Hakkında 8
Önsöz 10
Dijital Girişimcilik Nedir ? 11
Tanımı 12
Bileşenleri 12
Yatırımcı 13
İnovasyon 19
Fikir 24
Dijital Girişimci Kimdir ? 25
Dijital Girişimcinin Özellikleri 26
Dijital Girişimci Türleri 27
Girişimciliğe İten Motivasyonlar 28
Dijital Girişimciye İp Uçları 29
Nasıl Bir Girişimcisin 30
Yanlış Bildiğimiz Doğrular! 31
Yapılan En Yaygın Hatalar 31
Bunları Yapmayın! 31

Neden Girişimci Olmamalısınız ? 32
Neden Girişimci Olmalısınız ? 32
Nerede Girişimci Olmalısınız ? 33
Hayatta Kalmak İçin İpuçları 34
Hangi Yatırımcıya Ne Zaman Gitmeli ? 36
Yatırımcıların Önceliklerini Bilmenin Önemi 36
Ödeme Sistemleri ve Girişimcilik için Önemi 37
Yatırımcıya Gitmeden Yapılacaklar 39
Yatırımcının Soracağı 10 Soru 40
Nasıl Bir Sunum Hazırlamalı ? 40
Asansör Cümle Nedir ve Neden Önemlidir ? 41
Şirketinizin Değerlemesi Nasıl Yapılır ? 42
Finansal Tablolarınız Nasıl Olmalı ? 42
Yatırımcı ile Anlaşma Yapmadan Önce 43
Sözleşme İmzalarken Nelere Dikkat Etmeli ? 44
Yatırımcılar En Çok Hangi Soruyu Soruyor ? 45
Yatırımcıların Yatırım Yaparken İlk Önceliği Nedir ? 46

SERKAN ÜNSAL

Lisans eğitimini 1995 - 2000 yılları arasında *ODTÜ* Elektrik Elektronik Mühendisliğinde yaptı. 2000 yılında *Ericsson* Türkiye'nin dünyada nadir örneği olan kuluçka merkezi *Crea-World*'de yeni girişimlere proje yönetimi ve yazılım desteğinde bulundu. Burada girişimcilik ve inovasyon ile ilgili temel bilgilerle kariyer hayatı şekillenmeye başladı. *İstanbul Bilgi Üniversitesi*'nde İşletme yüksek lisansı yaparken *Turkcell*'e transfer oldu ve ürün yönetiminden, proje yönetimine kadar çeşitli görevlerde bulundu. *Shubuo* markası altında da çeşitli servisler yönettikten sonra son 3.5 yılını iş geliştirme bölümünde *Turkcell*'in yeni iş alanları ile ilgili çalışmalar yaptı. Eğitim, sağlık, machine 2 machine , lokasyon gibi konularda temellerin atılmasında önemli rol oynadı ve 2009 yazında *Fasulye Bilişim* şirketini kurdu. 2010 Aralık ayında ise *Aksoy Internet Ventures*'dan yatırım alarak *dakick.com*'u kurdu.

ÖNSÖZ

Bu kitabı son onbir yılda etrafımdan edindiğim bilgiler ışığında yazmaya çalıştım. Kitapta yazılanları 'sadece benim ve etrafımdaki kişilerin geçtiği yolları gösteriyor' diye özetleyebiliriz.

Sizin yolunuz, sizin hikayeniz tamamen farklı olabilir. Bu kitabı girişimcilik ile ilgili çok fazla bilgisi olmayan veya kafasındaki temel soruların cevaplarını arayanlar için derledim. Girişimci olmak isteyenler temel bazı soruların cevaplarını ne kadar iyi bilirse girişimci - yatırımcı ekosistemi de o kadar çabuk yol alır diye düşündüğüm için ve ben de bu girişimci - yatırımcı ekosisteminde bir yolcu olduğum için sizlerle gördüklerimi bildiklerimi paylaşmaktan mutluluk duyduğumu bilmenizi isterim.

Kitabımın basımını ve dağıtımını üstlenerek, binlerce genç girişimciye ulaşmasını sağlayan Bankalararası Kart Merkezi ve değerli Genel Müdürü Sayın Soner Canko'ya teşekkür ederim.

DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK
NEDİR

TANIMI

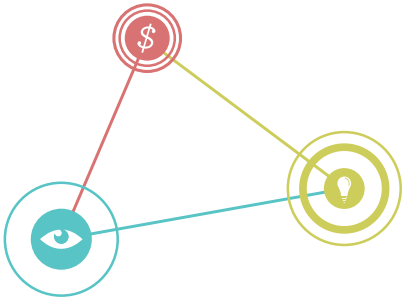
Teknoloji üzerine özellikle de Internet, Mobil ve *Web 2.0* odaklı projeler ile *Facebook, Twitter* gibi başarı hikayeleri yaratmak isteyenlerin yaptığı girişimleri "Dijital Girişimcilik" diye adlandıracağız.

Özellikle açık kaynak yazılımların da artmasıyla Dijital Girişimcilik ilk adımı atma anlamında çok basit gözüksede başarısızlık oranı oldukça yüksekdir. Bu nedenle Dijital Girişimciliği anlamak, bileşenlerini öğrenmek, ipuçlarından ders çıkarmak önemlidir.

BİLEŞENLERİ

Dijital Girişimciliğin üç temel bileşeni vardır. Yatırımcı, İnovasyon ve Girişimci. Bu kavramları, kapsamını ve girişimci ve girişimci adaylarının dikkat etmesi gereken noktaları ilerleyen bölümlerde paylaşacağız.

YATIRIMCI



KİME YATIRIMCI DENİR ?

Sermayesini riske eden ve bir girişime yatıran herkese yatırımcı denir. Yatırımcılığı meslek edinenler olduğu gibi ilerleyen bölümlerde de görebileceğiniz gibi bir arkadaşınız veya anne babanız bile yatırımcı olarak adlandırılabilir.

NEDEN YATIRIM GEREKLİDİR ?

Bir girişimi başarılı kılan ana faktör fikir olarak görülmektedir. Bu girişimcilerin en büyük yanılgısıdır. Girişimcilikte ne kadar finansal gücünüz varsa girişiminiz de o kadar uzun ömürlü olur. Eğer fikrinizi bir arabaya benzetecek olursak finansman arabanızın benzinidir. Benzininiz yoksa süper bir arabanız olmasının hiçbir önemi yoktur.

YATIRIMCI TÜRLERİ [1]

› **Aile ve Arkadaşlar**
Eğer fikir aşamasındaysanız gitmeniz gerekenler aileniz veya arkadaşlarınızdır. Çünkü fikir sıfır noktasından da geride bir aşamadır ve gerçekleştirebileceğinize dair hiçbir ipucu taşımaz.

› **Kuluçka Merkezleri**
Ülkemizde de yaygınlaşmaya başlayan kuluçka merkezleri sizden genelde çok düşük oranda pay isterler. Bu sizin için bir artıdır. Kuluçka merkezlerinde kuracağınız iş ilişkileri ve başkalarından öğreneceğiniz deneyim ve bilgi birikimi paylaşımları da sizin için değerli diğer kazanımlar olarak sıralanabilir. Ülkemizde *eTohum* başta olmak üzere üniversiteler ve mobil operatörler kuluçka merkezlerinin başlıcalarıdır. *(Turkcell & Özyeğin Üniversitesi Girişim Fabrikası, ODTÜ Atom, Viveka, İTU Arı Çekirdek, İzmir Embriyonix, Bahçeşehir Startosphere, Avea Kuluçka Merkezi...)*

› **Yarışmalar**
Fikir ve inovasyon ile ilgili birçok yarışma düzenlenmektedir. Bu yarışmalara katılarak girişiminiz için gerekli finansmanı sağlayabilirsiniz. Yarışmalar eleme şeklinde olmakta elemeler sırasında yatırımcı süzgeçlerinden geçmekte ve en iyi fikirler finale kalmaktadır. Kazananlar ise yatırım yapılma sürecine sokulup yatırım almaktadır.

Bu yarışmalar hem girişiminizin hem de girişimci olarak sizin ön planda olmanızı sağlar ve bilinirliğiniz artar. Süreç boyunca edineceğiniz deneyim, öğrenecekleriniz ve iş ağınızın genişlemesi de size katma değer sağlayacaktır. Ülkemizde *eTohum,* yurt dışında ise *SeedCamp* ve *YCombinator* bu tip finansmana örneklerdir.

› **Devlet Teşvik ve Ödüllendirmeleri**
Eğer şirketleşmişseniz ülkemizde girişimciler için en iyi kaynaklar *Tubitak, KOSGEB* ve *Sanayi Bakanlığı'dır.* Eğer teknolojik inovasyon yapıyorsanız bu destekleri alarak girişiminizi hayata geçirip ayağa kaldıracak kadar finansman bulabilirsiniz. Bunun için sizin bir finansal gücünüz olmalı, finansal gücünüzü ARGE'ye ve inovasyona kaydırma kısmında destek alacak bir modelle başvuru yapmalısınız. Yani hiç parası olmayan bir girişimci için bu kurumlar fayda sağlamamaktadır. *(Kuruluş sermayesi destekleri de vardır. Bu destekler hiç parası olmayanlar için daha iyi alternatiflerdir.)* Bu desteklerin en büyük avantajı sizden pay istememeleridir. Yani şirketiniz yüzde yüz sizde kalarak hem teknolojik inovasyon ile rakiplerinizin önüne geçebilir, hem de hayalinize bir adım daha yaklaşmış olursunuz.

› **Uluslararası Teşvik ve Fonlar**
Yedinci çerçeve programı, *ITEA, Eureka* bürokrasisi çok gibi gözükse de özellikle Türkiye'den az başvuru yapılması nedeniyle iyi dökümantasyon yapıldığında ve iyi bir proje ile başvurulduğunda destek alma olasılığı yüksek yerlerdir. Tabi burada unutulmaması gereken tüm bu programların inovasyon odaklı olduğudur. Yurt dışında tutmuş bir web sitesinin yerel versiyonu için destek almak için doğru adresler değillerdir. Endeavor gibi oluşumlar da uluslarası bağlantılar kurmak için oldukça önemli kuruluşlardır.

› **Melek Yatırımcılar** *(Angel Investors)*
Melek Yatırımcı girişimlerin ayağa kalkması evresinde girişimcilere destek olan genelde bireysel destekler sunan yatırımcılardır. *(Son zamanlarda kurumsallaşarak ve network oluşturarak VC gibi de hareket etmeye başlamışlardır.)* Melek yatırımcılara gitmek de sizin için iyi bir alternatif olarak gözükse de alacakları yüzde sizi rahatsız edebilir. Belli bir yüzdeyi melek yatırımcıya vermek sizi rahatsız etmiyorsa melek yatırımcı seçerken girişiminiz ile alakalı bir sektörde çalışmış biri olmasına veya iş ağı geniş olan bir melek yatırımcı seçmeye özen gösterin. Örneğin internet projeniz için gıda sektöründe yatırımlar yapan birinin vereceği 100.000 TL, internet alanında yatırım yapan ve iş ağı çok geniş olan tercübeli bir melek yatırımcının vereceği 50.000 TL'den daha az değerdedir. Türkiye'deki →

melek yatırımcılardan bazıları şunlardır:

Burak Büyükdemir, Emre Kurttepeli, Sina Afra, Nevzat Aydın, Cem Sertoğlu, Serkan Borançılı, Burak Divanlıoğlu, Yomi Kastro, Demet Mutlu, Evren Üçok, Ersan Özer, Alper Akcan, Birol Kabakoğlu, Bülent Arslan, Çağlar Erol, Devrim...Demirel, Erdem Yurdanur, Kerim Türe, Sidar Şahin, Dr. Haluk Elçi...

Risk Sermayedarları *(Venture Capitalists)*
Risk sermayedarları girişiminiz ayağa kalktıktan ve müşteri kazanmaya başladıktan sonra gideceğiniz yerdir. Yani risk sermayedarlarına prototip veya fikirlere değil, çalışan bir ürünle, hatta 1 TL bile olsa para kazanmış, fatura kesmiş bir projeyle gitmeniz gerekmektedir. Çantanızda bir sunum ile risk sermayedarlarını gezmeniz size de yatırımcılara da zaman kaybı yaratacaktır.

Özel Sermayeler *(Private Equity)*
Risk Sermayedarlarından da büyük yatırımlarla ilgilenirler. Henüz halka açılmamış şirketler ilgi alanlarına girer. Hızlı büyüyen fakat yatırım ile daha da hızlı büyüyebilecek şirketler için iyi bir büyüme yöntemidir. Özellikle *Starbucks*'ın büyümesi buna örnek gösterilebilir. Melek Yatırımcı ve Risk Sermayedarları en çok yatırım alınmak istenen kişi ve kurumlar olduğu için dilerseniz bu kavramları biraz daha açalım:

MELEK YATIRIMCI *2*

Ülkemizde melek yatırımcıların sayısının son bir iki yılda ciddi şekilde artması ve Risk Sermayedarı Firmaların sayısının çok çok az olması girişimciler için en büyük finans kaynağının melek yatırımcılar olmasına neden olmuştur. Peki melek yatırımcılar nasıl yatırım yaparlar ?

Geçmiş tecrübelerine de dayanarak ilgi alanlarına uygun girişimlere yatırım yaparlar. Yine size, ekibinize, pazar büyüklüğüne bakarlar. Aldıkları risk büyük oldukları için riski daha da büyütmemek için yurt dışı örneği olan projelere daha çok öncelik verirler. Risk Sermayedarları kadar (5-7 yıl) beklemek istemedikleri için 1-2 yıl içinde ilk tur yatırım alabilecek girişimleri tercih ederler. Bu nedenle girişime yatırım yaparken mevcut konjonktürü de dikkate alırlar. Örnekle açıklarsak sosyal oyun projeleri çok sıcak bir konuysa ve başarılı global örnekler yatırımcıların gözünde bir yıldız olmaya başlamışsa yatırımcıların yapacakları ikinci şey başarılı lokal sürümlerine yatırım yapmak olacaktır. Bu nedenle melek yatırımcılar da lokal benzer girişimlere yatırım yaparlar ve global şirkete satmak onlar için iyi bir çıkış alternatifi haline gelir.

RİSK SERMAYEDARI

Risk Sermayedarları ortalama 10 yıl süreyle fon toplarlar ve bu süre içinde paydaşlarının kar elde etmesini sağlarlar. Bunu yaparken de riski dağıtmak için birçok girişime yatırım yaparlar. Girişimlerinin üçte birinin çok başarılı, üçte birinin ortalama büyüme göstereceği, üçte birinin ise beklentilerinin altında olacağını öngörerek yola çıkarlar.

Fon dönemleri ilk üç yılında yatırım ekme, sonraki yıllarda ise biçme dönemi olarak genellenebilir.Yatırımcıya gitmeden önce fonlarının hangi döneminde olduğunu bilmeniz önemlidir!

YATI DÖNEM

KENDİ SERMAYENİZLE
Bootstrap

Kendi yağınızla kavrulmak olarak da adlandırılan bu dönemde kendi birikiminiz ile fikrinizi gerçekleştirme ve yürütme dönemidir. Bu dönem sayesinde ne kadar ayakta kalır ve girişiminizi ileri götürürseniz yatırım bulmak da o kadar kolay olacaktır çünkü bütün zorlukları aşmış ve çalışan bir girişim yatırımcıların her zaman ilgisini çekcektir.

TOHUM SERMAYE
Seed Money

Genelde melek yatırımcıların desteği ile ayağa kalkılan dönemdir.

GİRİŞİM SERMAYESİ
Start Up

Risk sermayedarlarının devreye girdiği dönemdir. Pazarlama ve ürünü geliştirmek için yatırım istenir.

RIM
LERİ

İLK TUR
First Round

Satışları artırmak için yatırım aranan dönemdir.

İKİNCİ TUR
Second Round

Operasyonel giderleri karşılayarak satışları artırma odaklı yatırım aranan dönemdir.

ÜÇÜNCÜ TUR
Third Round

Girişiminiz kara geçtikten sonra büyüme odaklı yatırım aranan dönemdir. Ara finansman *(mezzaine financing)* diye de adlandırılan dönemde alınan yatırım belli bir hisse karşılığı ipotekli borç para almak ile aynıdır.

DÖRDÜNCÜ TUR
Fourth Round

Bu dönem piyasaya açılmak için yatırım aranandönemdir.

YATIRIM BULMA SÜRECİ NASIL OLUR ?

- Girişimci ve Yatırımcı birbirini bulur
- Girişimci eğer çok başlarda ise melek yatırımcıya gider ve fikrine yatırım almaya çalışır.
- Eğer girişim halihazırda çalışıyorsa birçok risk sermayedarı firmaya gider, iş planınız, finansal dökümanlarınız ile fikrinizi yatırım almaya çalışırsınız.
- İlgili olan Risk Sermayedarı firmalar sizinle değerleme dönemine girerler. Değerleme döneminde pazar analizi raporları, müşteri analizleri incelenir, şirketinize ziaretler yapılır. Pazarın henüz oluşmaması, şirketinizin geçmişinin çok olmaması, finansallarınızın fazla iyimser olması girişimciyi zora sokabilecek engellerdir.
- Risk Sermayedarlarından biri öncü yatırımcı olur, diğerleri takip eden olur. Şirket değerlenmesi, turun büyüklüğü, öncü yatırımcının pay oranı üzerinde pazarlık yapılır. Bağlayıcılığı olmayan şartlar belgesi hazırlanır. Şartlar belgesinde değerleme, Risk sermayedarı firmanın pay oranı, yönetim kurulunda koltuk sayısı ve iki tarafı koruyan bazı haklar yer alır.

Yatırım süreci kapsamlı olarak Şartlar belgesi bölümünde anlatılmaktadır.

İNOVASYON

İNOVASYON NEDİR ?

İnovasyon işe yarar yenilik demektir. İşe yarar olması inovasyonu yaratılan her yeni şeyden ayıran en önemli etkendir. Yani her yenilik inovasyon demek değildir.

İNOVASYON ÇEŞİTLERİ

İnovasyon her ne kadar işin kendisi ve fikir ile özdeşleştirilse de aslında işi oluşturan öğelerin her noktasında inovasyon yapılabilmektedir. Yani iş modeli, organizasyonel, iş ağı, ürün performansı, satış kanalı, müşteri deneyimi, ürün sunumu gibi alanlarda da inovasyon yapılabilmektedir.

İş modeli anlamında inovasyona örnek olarak *"freemium"* diye adlandırılan temel özellikleri

ücretsiz sunup ekstra özellikleri ücretlendirmek iş modeli anlamında bir inovasyondur. *"Open Source"* da iş modeli anlamında inovasyona örnek gösterilebilir. Açık kaynak olarak ürün geliştirip müşteriyi ve iş ağını da iş modelinin içine katmak ve danışmanlık ve özel çözümler için ücretlendirmek iş modeli anlamında inovasyondur.

Starbucks'ın kahve pazarında sunduğu müşteri deneyimi ve şubelerini ev ortamına benzeterek müşterilerine farklı bir hizmet sunması müşteri deneyimi anlamında inovasyondur.

Satış kanalı anlamında inovasyona ise internetin hızlı büyümesi ile her geçen gün rastlamaktayız. Daha önceden bakkallardan, marketlerden, mağazalardan aldığımız ürünleri internetten almak satış kanalı anlamında inovasyona örnektir.

Organizasyonel anlamda inovasyon ise outsource kullanımı, dijital araçların daha çok kullanımı ile organizasyonel değişikliklerle pazarda öne çıkacak avantajlar sağlamak organizasyonel inovasyona örnektir.

İNOVASYON KAYNAKLARI

İnovasyonun kaynağı *Peter Drucker*'a göre yedi başlıkta toplanmaktadır[3] fakat girişimciler için ise inovasyon yaratabilecekleri kaynaklar genel anlamda 3 başlıkta toplanabilir. Bunlar müşteri, teknoloji veya pazar trendleridir..

Müşteriyi dinlemek ve müşterinin çözümlerine değil müşterinin ihtiyaçlarına ve sorunlarına odaklanmak inovasyon için önemlidir. *Henry Ford*'un ünlü sözü aslında bunu net bir şekilde anlatmaktadır.

> *"Müşterilere ne istediklerini sormuş olsaydım, daha hızlı bir at istediklerini söylerlerdi."*

Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta da ortak ihtiyaç ve sorunlara sahip müşterilerin pazar büyüklüğü ve sizin yapabileceklerinizdir. Yani uzun yolculuklar herkes için sıkıntı olsa da sizin ışınlanma cihazı yapıp yapamayacağınız veya yapabilrseniz bunun maliyetini karşılayabilecek müşteri sayısı düşünmeniz gereken hususlardır. Bir müşteriyi başka bir noktaya 1 milyon dolara ışınlıyorsanız, pazarınız da seyahate 1 milyon dolar verebilecek kişi sayısı kadar olacaktır. Teknoloji kaynaklı inovasyona örnek ise

iPhone ile veya *Nanoteknoloji* ile açıklanabilir. *Nanoteknolojideki* teknolojik gelişmeler her geçen gün nano teknoloji kullanan ürünler ve inovasyonlar yapılmasını sağlamaktadır.

Pazar trendleri kaynaklı inovasyon ise pazardaki gelişmeler ışığında ortaya çıkarılan inovasyondur. Global projelerin yerel versiyonlarını yapmak *(birebir kopyasını değil)* bu tip inovasyonlara en büyük örnek olarak gösterilebilir.

Hangi kaynaktan çıkmış inovasyon daha geçerlidir derseniz müşteri odaklı inovasyon her zaman daha önde gözükse de kopyalanması zor hibrid kaynaklı inovasyonlar en uzun vadede işe yarar yenilik kaynaklarıdır. Bunun en büyük örneği ise *iPhone'*dur. Hem teknoloji anlamında yapılan inovasyon halen taklit edilememekte, hem de müşteri sorunlarına çözüm üreten bir yenilikçilik anlayışı içermektedir. Pazar trendlerine ve geri bildirimlere göre sürekli yenilenmesi de rekabette her geçen gün avantajlarını artırmaktadır.

İNOVASYON NASIL YAPILIR ?

İnovasyonu onlarca değişkeni olan uzun bir fonksiyon olarak görürsek işimiz teoride bir hayli kolaylaşmaktadır. Hedef kitle, zaman, mekan, kanal, performans, iş modeli, müşteri deneyimi değişkenlerimizden başlıcalarıdır. Bunun dışında ise *Philip Kotler'*in tanımladığı yatay ve dikey pazarlama değişkenleri de bu fonksiyona eklenebilir.

Yatayda ürünün bir özelliğini çıkarma, bir özelliğini abartma, birkaç özelliği birleştirme ve bir özelliğin tersini düşünme temel değişkenlerimizdir.

Dikeyde ise şekliyle oynama, boyutu ile oynama, paketi ile oynama ve tasarımı ile oynama temel değişkenlerimizdir.

Youtube'u temel alırsak geliştirebileceğimiz inovasyonlar şöyle olabilir:

- Kitle: Sadece çocukların izleyebileceği bir site *(childtube)*
- Zaman: Sadece siyah beyaz filmleri gösteren bir site *(oldtube)*
- Mekan: Sadece belirli bir ülke kültürüne hitap eden bir site *(Turktube)*
- Performans: Sizin beğenilerinize gore size anında teklifler sunan bir site *(liketube)*

- İş Modeli: İzlendikçe video'yu yükleyene de para ödeyen bir site *(winwintube)*

- Müşteri Deneyimi: Televizyondan çalışan bir *Youtube*

Yatayda yapılabilecek inovasyonlar ise:

- Bir Özelliği Çıkartma: Kalitesi düşük videoların çıkarılması ve HD özelliğine odaklanılması

- Bir Özelliği Abartma: 3 boyutlu video gösterimlerine başlanması ve buna odaklanılması

- Birkaç Özelliği Birleştirme: TV ve radyo kanallarını canlı izleyebilme

- Bir Özelliğin Tersini Düşünme: Videoları tersten oynatan bir site *(reversetube)*

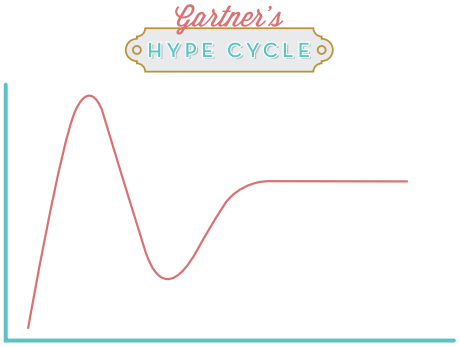
Dikeyde yapılabilecek inovasyonlar daha çok perakende sektörü için uygun olduğu için *Coca Cola* örneğinden yola çıkarsak:

- Şekliyle Oynama: Kutu kola

- Boyutuyla Oynama: 2.5 litrelik kola

- Pakediyle Oynama: özel günler için şişeler

- Tasarımıyla Oynama: Şişe şekline yönelik inovasyonlar



İnovasyon her ne kadar tahmin edilemeyeni yapmak gibi gözükse de aslında fikir aşamasından sonra izlediği yol hep aynı olmuştur. Bunu da en iyi *Gartner'in (Hype Cycle)* diye adlandırdığı grafik ile anlayabiliriz.

Çok yeni bir fikir özellikle *"Early Adopters"* diye adlandırdığımız kitlede heyecan yaratsa da benzeri olmayan ve fikir, teknolojiye yatırım yapmak geri dönüşünü çok uzun süre sonra alabileceğiniz bir yola girmenize sebep olacaktır. Girişimcilikte de sermaye kısıtlı olduğu için çok yeni fikirlerle yola çıkmak çoğu zaman hüsranla sonuçlanmaktadır. Örneğin nano teknoloji dünyayı kasıp kavuracak diyerek nano teknoloji kullanan bir ürün için girişimci olmak hüsrana neden olacaktır. Özellikle bunu pazara kabul ettirmede, nano teknolojiyi bilenlerden kurulu bir ekip kurmakta zorluk çekmeniz başlıca aşmanız gereken problemler olacaktır. Burada başarılı

olan girişimciler ya nefesleri yeterli olduğu için yollarına devam edebilmişler, ya da erken dönem yatırımlarla ayakta kalmayı başarmışlardır.

Her ne kadar pazarda bilinen bir ürün üzerinde farklılaşma ile rekabette öne çıkmak inovasyon açısından kötü gözükse de yatırımcılar da bildikleri işleri yatırım yapmayı daha az riskli gördükleri için daha rahat bir yol çizmenizi sağlayacaktır.

Google gibi finansal açıdan çok güçlü bir şirketin bile çalışanlarından %20 zamanını inovasyona odaklanmaları için ayırmasını istemesi aslında girişimcilerin inovasyona ne kadar zaman ayırması gerektiği hakkında fikir vermektedir. İnovasyon nefesinizin yettiği kadar geçerlidir. Nefesinizin miktarına göre inovasyona ayıracağınız zaman da ona göre değişmelidir.

YALIN GİRİŞİM

Girişiminizin mükemmeleşmesi için lansman yapmamak, sürekli ürün odaklı ilerlemek yapılan en büyük yanlışlardan biridir. Ürün odaklı değil, müşterinin bir sıkıntısını gideren çözüm odaklı yaklaşım çoğu zaman başarının sırrı olmuştur. Müşterilerinizi belirlemek, sıkıntılarını keşfetmek ve kullanım alışkanlıklarına göre ürünü şekillendirmek girişiminiz için en doğru yoldur. Girişiminizin müşterilerinize göre evrimleşmesine en büyük örnek *Facebook'dur. Facebook'u* ilk kullandığınız zamanları hatırlayın, tamamen arkadaş bulmaya, ilkokul arkadaşlarınıza birşeyler göndermeye yönelikti. Şimdi ise tamamen anı paylaşmaya dönüşmüş olan site hayat döngüsüne göre farklı stratejiler uygulayarak sürekli evrimleşmektedir.

FİKİRLERİN DEĞERİ

İyi bir fikri paradaki sıfır sayısı ile özdeşleştirebiliriz. Fikrin mükemmeliği sıfır sayısını artıracaktır. Fikrin hayata geçmesini sıfırların başındaki 1 rakamı olarak, ekibinizin kalitesini ise rakamlar arasına koyacağınız virgül olarak görebilirsiniz. Yani fikri hayata geçirmezseniz fikrin değeri sıfırdır. Fikrinizi hayata geçirdinizifakat iyi bir ekip kurmadığınızı varsayalım. Bu durumda virgülü 1'den hemen sonraya koymanız gerekmektedir. Yani 1 TL'lik hayata geçmiş bir projeniz var demektir. [4]

AYNI FİKİR

Fikirlere buluş gözüyle bakmak en yaygın yapılan hatalardan biridir. Sizinle aynı fikri düşünen, hatta hayata geçiren birilerini bulmanız oldukça yüksek bir olasılıktır. Bunun ana nedenleri olarak kültürel yakınlaşma ve globalleşeme olarak özetlenebilir. [5]

Bu yakınlaşma kültürel farklılıkları, düşünce yapılarını, düşünme şekillerini ve karakterleri de yakınlaştırmaktadır. Aynı ürünleri, aynı filmleri, aynı siteleri kullanarak da yakınlaşmayı hızlandırmakta ve aynı düşünce yapılarına sahip olmaya devam etmekteyiz. Bu nedenledir ki fikriniz en büyük hazineniz değildir.

Sizinle aynı fikrin başka biri tarafından düşünülmüş olmasını avantaja çevirmeyi bilmelisiniz! Denenmiş ve başarılı veya başarısız olmuş ise bu ürünü inceleyerek sizin için iyi bir yol haritası oluşturabilir, aynı hatalara düşmemeye çalışır, çalışan iş modelleri üzerine daha kolay yoğunlaşablirsiniz.

Fikrinizi başkalarını anlatmamak her ne kadar kopyalanmasını önlemek adına iyi bir yöntem gibi gözükse de dışarıya tamamen kapılarınızı kapatmak ve güvendiğiniz kişilerden görüş almamak sizin yanlış bir yolda bolca zaman harcamanız ve emeklerinizin boşa gitmesi ile sonuçlanabilir. Fikirlerinize gizli hazine muamelesi yapmayın ve güvendiğiniz kişilere anlatmaktan çekinmeyin!

DİJİTAL GİRİŞİMCİ KİMDİR

DİJİTAL GİRİŞİMCİNİN ÖZELLİKLERİ

Her girişimcinin kendi yoğurt yiyişi vardır ve her girişimcinin kendi has bir karakteri vardır fakat idealde tüm girişimcilerde olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir. Burada unutulmaması gereken nokta aşağıdaki tüm şartları sağlıyor olsanız da biraz şansınızın da olması gerekmektedir.

- Belirsiz ortamlarda çalışabilen
- Sabırlı
- Azimli
- Bir ekibe liderlik yapabilecek
- Ticari zekaya sahip
- Araştırmacı
- Müşteriyi, pazarı iyi tanıyan
- Dayanıklı
- Hayal gücü yüksek
- Risk alabilen
- Titiz ve dikkatli
- Kazanma ihtiyacı yüksek olan [6]
- İş Bitirici
- Deneyimli *(Bulunduğu alanda)*
- Dürüst

DİJİTAL GİRİŞİMCİ TÜRLERİ

Girişimcinin aslında türü/tipi olmaz fakat girişimcileri de davranış biçimlerine, olaylara bakış açısında ve girişimci olma motivasyonlarına göre sınıflandırmak mümkündür.

› **Tüccar Girişimci**
İnovasyona değil o an pazarda en iyi satılabilecek ürüne odaklanan girişimci tipidir. Sattığı ürünün ne olduğu ile çok ilgilenmez. Bugün çorap satan bir internet sitesi, yarın arkadaşlık sitesi kurabilir. Burada baktıkları tek şey o an neyin pazarda para ettiğini çok fazla geriye gitmeden kestirebilme ve çabuk paraya çeviribilme yeteneğidir. *Bill Gates'i, Sakıp Sabancı'yı* bu tip girişimcilere örnek gösterebiliriz. Bu tip girişimcilerin işletme yüksek lisansı hatta lisans gibi eğitimlerle de çok yakın teması yoktur hatta eğitimle araları çok da iyi değildir. Özetle; bu kişilerin ticari zekası üst düzeydedir.

› **İş Adamı Girişimci**
Okuduklarıyla, iş hayatındaki gelişmelerle, çevresel faktörlerle ve okulda öğrendikleri ile girişimciliğe atılan kişilerdir. Bu tip girişimciler genelde kurumsal hayatta işe başlarlar ve fırsat gördüklerinde veya kurumsal hayatta sıkıldıklarında veya umduklarını bulamadıklarında girişimci olmaya karar verirler. Bu tip girişimcileri başarılı kılabilecek şey kurumsal hayatta öğrendikleri ve iş ağlarının güçleri ile sınırlıdır. Tabi kişinin karakteri ve iç motivasyonları da başarıyı etileyecek diğer faktörler arasındadır. Bu tip girişimcileri başarısız kılabilecek şey ise ticari yeteneksizlik ve fazla inovasyon odaklı olmalarıdır.

› **Teknolojik Girişimci**
Teknik altyapısı yüksek olan ve bunu paraya çevirebileceğini farkeden girişimci örneğidir. Ticari zeka ve kişinin karakteri yine etkilidir fakat bu tip girişimcilerdeki en büyük eksiklik teknolojinin para kazanmada yeterli olacağını düşünmeleridir. Bu tip girişimcilerin yapması gereken teknolojik inovasyon ile açık kaynak kod üzerine yoğunlaşmaları ve tüccar girişimci ve iş adamı girişimcilerle ortak hareket etmeleri olacaktır, aksi takdirde serbest çalışan yazılımcı olma yolunda ilerleyeceklerdir.

› **Mecburi Girişimci**
Bu tip girişimciler genelde zengin ailelerin şirketlerin başına geçmesi için hazırladıkları kişilerdir. Bu türde aldığı eğitim de, çevresi de hep geleceğe hazırlanması içindir. Bu girişimcilerin artısı finansal sıkıntılardan geçmemeleridir. Eksisi ise para kazanma yeteneklerinin başlarda yavaş gelişmesidir. Özet olarak, yukarıda bahsi geçen girişimci türlerinin hepsinin artıları da eksileri de vardır. Burada dikkat edilmesi gereken tüm türlerden barındırmak veya farklı türleri biraraya getirerek bir oluşum sağlamak gerekliliğidir.

GİRİŞİMCİLİĞE İTEN MOTİVASYONLAR

› İç Motivasyonlar

Girişimcide olması gereken özellikler kişinin kendisinde varsa bu kişiyi zamanla girişimciliğe doğru itecektir. Örneğin belirsiz ortamlarda kendine güvenini kaybetmeyen, risk almayı seven, direktif almadan iş yaratma hevesinde olan, sabırlı ve disiplinlerarası anlama ve öğrenme yeteneği yüksek kişiler girişimci olma motivasyonu hissederler. Bu motivasyonlar yine de tek başına yeterli olmayacaktır. Kişinin o dönemdeki mali durumu, ülkenin veya pazarın ekonomik durumu, hatta kişinin evlenip, çocuk yapıp sorumluluklarının artması bile girişimciliğe adım atmayı engelleyebilen faktörlerdir. Kendinizi ne kadar çok tanırsanız, girişimciliğe olan bakış açınız da o kadar sağlıklı olacaktır. Girişimciliğe adım attıktan sonra kendinizi tanımanız ise size geri dönülmez hasarlar yaratabilecektir. İpuçları bölümünde yapacağınız testler ile girişimciliğe uygun olup olmadığınızı görebilirsiniz.

› Dış Motivasyonlar

Girişimci olmaya iten faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- İş Bulamama
- Kurumsal Hayata Ayak Uyduramama
- Kurumsal Hayattan Sıkılma
- Başkalarının Altında Çalışmak İstememe
- Finansal Anlamda Daha Çok Fırsat Olduğunu Düşünme
- Girişimciliğe Özenme

Dış faktörlerden hiçbiri tek başına bir girişimcinin başarılı veya başarısız olacağı ile ilgili bir fikir vermez, girişimcinin başarılı olması iç faktörlere, zamana ve en önemlisi girişimcinin işinin kendi kendini döndürecek zamana kadar nefesinin yetip yetmeyeceğine bağlıdır. Dış faktörlerde dikkat edilmesi gereken nokta kendinizi tanımanız ve acele kararlar vermemeniz için önemlidir.

İPUÇLARI
DİJİTAL GİRİŞİMCİYE

NASIL BİR GİRİŞİMCİSİNİZ ?

- Mevcut bir işi büyütmede mi iyisiniz yoksa sıfırdan bir iş yaratmada mı ?
- Pratik zekası olan biri misiniz yoksa dışardan desteğe çok ihtiyacınız oluyor mu ?
- Belirsiz ortamlarda panik mi yaparsınız yoksa ortamı belirginleştirmeye mi çalışırsınız ?
- Lider misiniz yönetici misiniz ?
- Teknik genel bilginiz var mı ?
- Satış yapma ve ön satış yapma yeteneğiniz var mı ?
- Pazarlama ve müşteri kazanımı tecrübeniz var mı ?

Vereceğiniz cevaplar girişimci DNA'sı dediğimiz karakteristik özelliklerle ne kadar uyuşursa o kadar girişimci olma potansiyeliniz var demektir. [7]

YANLIŞ BİLDİĞİMİZ DOĞRULAR ! 8

Girişimcilikle ilgili kulaktan dolma bilgilerle ve sadece suyun üstündeki kısmın hep göz önünde olması nedeniyle bazı yanlış anladığımız noktalar vardır.

- Girişimci doğulur.
- Köşeyi dönmek ana motivasyondur
- Girişimcinin yetenekleri girişimde bulunduğu alandan daha önemlidir.
- Girişimciler çok para kazanır.
- Girişimciler çok riskli alanlarda iş yaparlar.
- Girişimciler köklü inovasyonlar yaparak fark yaratırlar.
- En başarılı girişimcilerin çok iyi özgeçmişleri vardır ve çok tecübelidirler.
- Çok başarılı girişimcilerin çok iyi iş planları ve organize hamleleri vardır.
- Çok başarılı girişimciler yatırımcılarla işe başlarlar.
- Girişimcilik gençlerin işidir.
- Girişimciler, şirketlerde çalışanlardan daha mutludur.
- Fikir iyiyse bir girişimin başarılı olmaması için hiçbir engel yoktur!

YAPILAN EN YAYGIN HATALAR 9

- Çalışırken bir sonraki girişiminize odaklanıp işsaatlerinde zaman harcamak
- Şirket kurma işlerin ertelemek
- Kurucu ortak sayısına dikkat etmemek
- Pazarı incelememek
- Müşteri yorumları almamak
- Prototip yapmamak
- Fikri Mülkiyet haklarını almamak
- İyi bir takım kurmamak
- Kurucuların zamanından önce ayrılmasına
- önlem almamak

BUNLARI YAPMAYIN! 10

- Fikri az araştırmak, irdelemek
- Pazar büyüklüğünü, zamanlamayı, pazara girişi ve pazar payını yanlış hesaplamak
- Finansalları yanlış hesaplamak
- Yeterince sermayeniz olmadan ofis ve diğer giderlere çok para harcamak
- Çevresel ekonomik gelişmeleri öngörememek
- Gereksiz yere proje iş ortakları katmak
- İyi bir ekip kurmamak
- Şirketin tamamanı düşünmek gerektiğini unutmak
- İmkansız kelimesini çabuk kabullenmek, alternatif aramamak
- Karlılığa odaklanmamak
- Etrafınıza sizi sürekli onaylayan kişiler koymak
- Uzun dönem hedefler koymamak veya sapmak
- Odağı kaybetmek
- Çıkış stratejisi belirlememek

NEDEN GİRİŞİMCİ OLMAMALISINIZ ? [11]

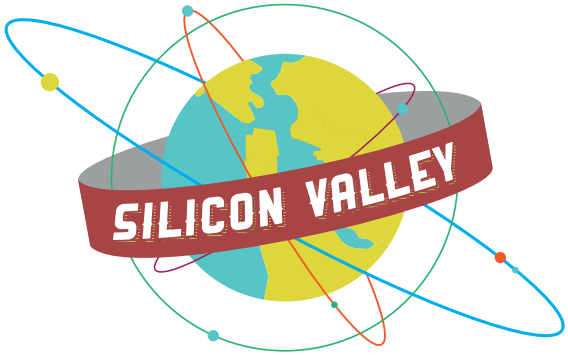
- Eğer girişimciliğin havalı olduğunu düşünüyorsanız
- Kısa yoldan zengin olmak istiyorsanız
- Risk almayı sevmiyorsanız
- Çalıştığınız şirkette yıllarca çalışıp ev, aile düzeni kurduysanız ve düzeninizin bozulmasını istemiyorsanız
- Yeterince sermayeniz yoksa
- Kurumsal hayatta aradığınızı bulamadığınız için şansınızı denemek istiyorsanız (Terfi olamama gibi problemler...)
- Satış ve pazarlama tecrübeniz / bilginiz / yeteneğiniz yoksa
- Tamamen teknik bir özgeçmişiniz varsa
- Ekip kurma ve liderlik etme vasıflarınız yoksa
- Yoğun tempoda çalışmak istemiyorsanız ve akşam 5-6 gibi evde olmak istiyorsanız
- Belirsiz ortamlarda kendinizi kaybolmuş gibi hissediyorsanız
- Kararlı ve sabırlı değilseniz
- Kendinize güveniniz az ise
- Stresli ortamlarda çalışmayı sevmiyorsanız

NASIL GİRİŞİMCİ OLMALISINIZ ? [12]

- İyi ortaklar bulun, sizinle aynı kalıpta değil sizi tamamlayan birilerini olmasına dikkat edin.
- Hızlıca lansman yapın, geliştirmelerinizi müşteri deneyimlerine göre şekillendirin.
- Fikrinizin evrimleşmesine izin verin.
- Kullanıcılarınızı tanımak için çok çalışın
- Müşterilerinizin en azından küçük bir kısmını ürününüze aşık etmeye çalışın
- Müşterilerinize çok iyi hizmet vermeye çalışın
- Yaptığınız herşeyi ölçün
- Maliyetlerinizi her zaman en düşük seviyede tutun
- Aç kalmayacağınız bir geliri en çabuk elde edecek iş modelleri kurun
- Odağınızın dağılmasına izin vermeyin
- Moralinizin bozulmasına izin vermeyin
- Asla vazgeçmeyin [13] fakat güvendiğiniz kişilerin görüşlerine de mutlaka önem verin.
- İmzalanmamış anlaşmalara bel bağlamayın.

Ari Ginsberg and Ann Buchholtz'in PAEI modeli [14] de girişimci türleri ve girişimciliğin evrelerinde ne tür yönetici ve girişimci profillerine ihtiyaç duyulduğunu çok iyi anlatmaktadır.

NEREDE GİRİŞİMCİ OLMALISINIZ ? *15*



DOĞRU ZAMANDA DOĞRU YERDE OLMAK

Girişimcilik için ana etken fikir gibi gözükse de fikir en son değerlendirilen konudur. Bazen doğru zamanda doğru yerde olmak bile girişiminizin başarılı olması için yeterli olabilir.

Bunun için girişiminiz ile ilgili pazar analizleri yapın ve en doğru zamanı kollamayı unutmayın, bazen başarısız olduğunuz bir girişim yıllar sonra başkası tarafından çok başarılı bir şekilde hayata da geçirilebilir. Bunun moralinizi bozmasına izin vermeyin!

Yapmanız gereken doğru zamanda doğru işlerle uğraşmaktır.

NEDEN SİLİKON VADİSİ ?

Bir girişimi başarılı kılacak dört ana unsur vardır. Bunlar yetenek, ekosistem, para ve medya'dır ve bunların hepsinin bir arada olduğu tek yer *Silikon Vadisi'dir.* Aslında neden Silikon Vadisi sorusunu *"neden NBA"* diye de sorabiliriz. Benzer cevapları bu soru için de verebiliriz. En iyi basketbolcular oraya gittiği sürece, ekonomi diğer liglere göre çok çok daha yüksek seviyelerde döndüğü sürece ve tüm dünya da *NBA'i* izlemek için para verdiği sürece *NBA,* yine *NBA* olarak devam edecektir. *Silikon Vadisinde* 20'den fazla üniversite, 400'e yakın risk sermayedarı firma, yılda 10binden fazla yatırım, yılda 10 milyar dolar civarında yatırım imkanı vardır. *(2010)* Medya da, yatırım, satınalma konusunda uzman hukuk birimleri de, çok deneyimli yazılımcılar da *Silikon Vadisi'nde* toplanmıştır. Bunun yanında üniversitelerde okuyanlarda da büyük bir şirkette çalışmaktan çok yeni bir girişimde pay karşılığı çalışma kültürü yaygındır.

Tüm bu sebepler nedeniyle *Silikon Vadisi* çekim merkezi olmuştur.

HAYATTA KALMAK İÇİN İPUÇLARI [16]

› **Beklentilerinizi düşürün!**
Siz fikrinize ne kadar güvenirseniz güvenin, yatırımcılar şeytanın avukatlığını yapacaktır, bu nedenle beklentilerinizi düşük tutun.

› **Girişiminiz üzerinde çalışmaya devam edin**
Yatırım alsanız da almasanız da girişiminiz aşama kaydetsin ve ilerlesin.

› **Gerçekci olun**
Fazla iyimser olmak yerine gerçekci olmak, kötü şartlar oluştuğunda sizi ayakta tutacaktır.

› **Esnek olun**
Yatırımcıya alternatif modeller sunarak esnek davranın. Tam şu kadar para istiyoruz demek yerine şu kadar yatırım yaparsanız, şu model üzerinden ilerleriz gibi önerileriniz olsun.

› **Bağımsız olun.**
Aç kalmanızı engelleyecek kadar para kazanmanız yatırımcı için pozitif etki yaratacaktır. Yani ölmek üzere olan ve artık masraflarını karşılayamayacak durumda olan bir girişimcilere değil kendi ayakları üzerinde duran girişimciler yatırımcının gözünde daha çok pozitif etki yaratmaktadır.

› **Eleştirileri kişisel algılamayın.**
Yatırımcıların eleştirilerini kişisel algılamayın, unutmayın ki onlar sizin gibi yüzlerce girişimciyi dinliyorlar ve az çok hangi girişimin tutacağını tahmin edebilmektedirler.

› **Danışmanlık alın.**
İş modeli, müşteri ihtiyacı, karlılık, pazar büyüklüğü gibi konularda yatırımcılar tarafından eleştirildiyseniz ve ciddi eksikleriniz varsa bu konulardan anlayanlardan danışmanlık alın.

› **Deneyimsiz yatırımcılardan kaçının.**
Deneyimsiz yatırımcı, daha sabırsız, daha sinirli ve daha çok hata yapabilir. Bu da sizi ve girişiminizi tehlikeye atabilir. Mümkün olduğunca deneyimli yatırımcılarla görüşün.

› **Nerede durduğunuzu bilin.**
Yatırımcı ile görüşmeniz aylarca sürebilir ve bu da sizi yıpratabilir, girişiminizi tehlikeye atabilir. Bu nedenle yatırımcının niyetini ve sizin bulunduğunuz pozisyonu sürekli olarak takip etmeniz gerekmektedir. Yatırımcının Şartlar Belgesi *(Term Sheet)* teklif etme niyetini de kestirmelisiniz ki buna göre pozisyon alın veya şartlar belgesi almak için aşmanız gereken engelleri öne çıkarıp bu engelleri aşmaya çalışın.

HANGİ YATIRIMCIYA NE ZAMAN GİTMELİ ?

Yatırımcılara gideceğiniz zaman çok önemlidir. Daha yeni yatırım yapmış ve yatırıma ayırdığı sermayesini bitirmiş bir yatırımcıdan para istemek manasızdır. Tam tersine yatırımlarından birinden yeni çıkış yapmış bir yatırımcı yeni yatırımlar arayacaktır. Tam bu devrede bu dönemdeki yatırımcıların peşinden koşun.

Yatırımcıların ne tip projelere yatırım yaptığını öğrenmeniz de zamanlama dışında bilmeniz gereken diğer en önemli husustur.

YATIRIMCILARIN ÖNCELİKLERİNİ BİLMENİN ÖNEMİ

Yatırımcıların önceliklerini açmanız gereken kapılara benzetirsek açılması gereken ilk kapı SİZ ve EKİBİNİZ'dir. Sizin geçmişte yaptıklarınız, girişimcilik tecrübeniz, ticari beceriniz, sorumluluk sahibi olup olmadığını yatırımcının ilk baktığı kriterlerdir. Bu kapıyı açmadan diğer kapılara gelemezsiniz. Geçmişiniz, ekibinizin geçmişi ve gözünüzdeki ışıltı ve tutku bu kapıyı açmanız için olmazsa olmazlardır. Örnekle açıklarsak *Google'dan* çok daha iyi bir arama motoru projesini lise mezunu birinin sunması ile, Harvard mezunu birinin sunması ve teknoloji şirketi kurmuş ve başarıyla çıkış yapmış bir girişimci üçlüsünden en şansı az olan lise mezunu olandır! Enşanslı olan ise *Harvard* mezunu ile teknoloji girişimleri olan kişinin ortaklaşa yatırımcıya gitmesidir!

Yatırımcılar konusunda açmanız gereken ikinci kapı girişiminizin bulunduğu pazardır. Girişiminizin bulunduğu pazar eğer yeterince büyük değilse bu kapıyı da geçemezsiniz.

İş Modeliniz girişiminizin bulunduğu pazardan sonra aşmanız gereken üçüncü kapıdır. Bazı yatırımcılar az da olsa hemen para kazanan modelleri tercih eder, bazıları sadece e-ticaret üzerine kurulu modelleri tercih ederler, bazıları ise nadiren reklam üzerine kurulu modelleri tercih ederler. Reklam üzerine kurulu modeller trafiğin belirli bir eşiği aşması şartına bağlı olduğu için daha zor para üreten bir modeldir ve finansal krizlerde en çok etkilenen alanlardan biri reklam olduğu için en az tercih edilen model olmasının nedeni de budur.

Çıkış planı yatırımcının aklındaki dördüncü kapıdır. Risk sermayedarları siz ve girişiminizle sonsuza kadar birlikte olmak için değil, ortalama 5-6 yıl sonra karlı bir şekilde çıkış yapmak için sizin yanınızdadırlar. Asla çıkış yapamayacağını gördüğü bir pazarda iseniz yatırımcı yine bu kapıyı kapatacaktır.

Fikriniz ise en son kapıdır. Diğer kapılardaki gelişmelerbu kapıyı da etkiler. Eğer geçmişte

yaptıklarınız çok yeterli değilse fikriniz ne kadar uçuksa bu kapıda şansınız da o kadar azalır. Örnekle açıklarsak, *Zuckerberg'in* uçuk yeni bir girişime yatırım araması ile sizin aynı uçuk fikre yatırım aramanız arasında şans açısından çok fark vardır. Bu nedenle daha bilinen modeller ve fikirler üzerinden ilerlemenizde fayda vardır. Her ne kadar yurt dışında tutan bir projenin kendi ülke koşullarına indirgenmiş haliyle ilgili girişim yapmak *(clone/copycat)* kötü bir imaj yaratsa da yatırımcılar bu tip projeleri daha çok severler çünkü global örneklerini inceleyerek daha rahat analiz yapabilirler. Unutmayın ki "Eğer bir yoldan ilk kez siz geçiyorsanız, ya kaybolmuşsunuzdur ya da yeni bir yer keşfedeceksinizdir!"

ÖDEME SİSTEMLERİ VE GİRİŞİMCİLİK İÇİN ÖNEMİ

E-ticaret ile ilgili bir girişiminiz varsa ödeme sistemleri hakkında mutlaka bilginiz olmalı. Hem tahsilat için ilgili bankalarla ve alternatif ödeme kanallarına başvuru sürecini hem de tahsilat, güvenlik, kullanılabilirlik ve ödeme süresi konularını iyi özümsemelisiniz. Girişiminizin varolacağı sektör ne olursa olsun bunları bilmek size yatırımcı gözünde artı puan kazandırır.

E-ticaretin bir ülkedeki gelişimini en çok etkileyen konular internet kullanımı, lojistik ve ödeme sistemlerinin zenginliğidir. Türkiye'de ödeme sistemleri, e-ticaret ile uğraşan işyerlerine ödeme alma konusunda birçok ülkeye göre oldukça zengin seçenekler sunar. Türkiye'de Ekim 2012 itibariyle 53 milyondan fazla kredi kartı vardır. Banka kartı sayısı da yine aynı ay itibariyle 90 milyon civarındadır. Şu an ülkemizde internet alışverişlerinde en çok kredi kartı kullanılmaktadır. Bunun yanında her yaştan insanının cebinde olan banka kartı ile de e-ticaret yapılması imkanı vardır. Bankalararası Kart Merkezi, 2012 yılında bir altyapı çalışması yaparak tüm bankalara ait banka kartlarının da internette kolayca kullanılabilmesini sağladı. Bu gelişme sayesinde e-ticaret hacmi büyüyecektir. Ülkemizdeki, yaygın kart kullanımından dolayı e-ticaret firmaları en çok Sanal POS uygulamalarını tercih etmektedir. Herhangi bir Bankaya başvurarak alacağınız Sanal POS ile tüm kredi ve banka kartlarına işlem olanağı sunabilirsiniz.

Farklı bankaların, kredi kartlarına taksit ya da puan kazanımı imkanı sunmak istiyorsanız, mutlaka ilgili bankadan bir Sanal POS'unuz olmalı ve sadakat programı için anlaşma yapmalısınız. Bunun için bankaya işyeri başvurusu yapabilirsiniz fakat hepsinin size geri dönüş süreleri farklıdır. Özellikle yeni bir şirketseniz ve geçmişiniz çok net değilse size geri dönüşleri biraz zaman alacaktır. Bu nedenle sizin geçmişiniz ve şirketin geçmişi başvuru sırasında önemlidir. Tüm bankaların komisyon oranları ve ödeme günleri de birbirinden farklıdır. Girişiminizin finansal tablolarını hazırlarken ve nakit akışını planlarken bunları mutlaka göz önünde bulundurmanız gerekmektedir.

Sitenizin ödeme sayfasında doğrudan kredi kartı numarası alarak ödeme kabul edebilirsiniz. Bunun yanı sıra bankaların onayladığı bazı ödeme sistemleri ve araçları vardır. Bu ödeme araçlarının bir kaç faydası vardır. Bunlardan bazıları bankalar ile anlaşma yaparak toptancı gibi çalışırlar. Tüm bankalara gidip Sanal POS temin etmek yerine bu firmalara ait Sanal POS'ları kullanabilirsiniz ve bunun karşılığında bir hizmet bedeli alırlar.

Diğer türdeki ödeme araçları ise kullanıcının her alışverişte kart numarasını girmesine gerek kalmadan ödeme yapmasını sağlar. Hepsinin avantajlarını, dezavantajlarını ve maliyetlerini bilmek girişimci için olmazsa olmaz konulardan biridir.

Bu yıl Bankalararası Kart Merkezi, tüm bankaların ortak çalışması ve Türkiye'nin lider e-ticaret markalarının katılımıyla dünyada bir ilki hayata geçirdi. BKM Express adı verilen sistem bankaların ortak geliştirdiği güvenli bir ödeme sistemi. BKM Express, kart sahiplerine ve işyerlerine, alışveriş sırasında kart numarası girmeden alışveriş imkanı sunuyor. Kart sahipleri, alışverişlerinde puan kazanıp taksit de yapabiliyorlar. Müşteriler kart numaralarını BKM Express sitesine kaydederek bir elektronik cüzdan oluşturuyorlar, böylece alışveriş yaparken her seferinde kart numarasını girmelerine gerek kalmıyor. Sitenizin ödeme sayfasında BKM Express kullanmak için önce bankadan sanal POS alıp kartlı ödeme kabul etmeye başlamanız gerekir. Ardından BKM'ye başvurarak BKM Express ile ödeme düğmesini sitenize ekleyerek alternatif bir ödeme kanalı oluştursunuz. Ödemeler yine kartla yapılıyor ve tüm nakit akışı yine bankanız aracılığı ile size yapılıyor. En büyük avantajı ücretsiz olması, müşterinin kart bilgisi kullanmadan ödeme yapabilmesi ve kullanıcı gözünde sitenizin güvenirliğini teyit etmeniz.

Kullanıcının kolay ve güvenli bir şekilde satın alma işlemi yapması tüm firmaların ortak hedefidir. Burada kullanıcıya bir adım daha fazla ekran göstermek kullanıcının satın alma işleminden vazgeçmesine bile neden olabilmektedir. Bu nedenle en uygun ödeme alternatiflerini kullanıcının hizmetine sunmak girişimcinin en önemli dikkate alması gereken konudur. Bir diğer taraftan bakarsak tahsilat kanallarında dolandırıcılığı önleme amaçlı yapılan çalışmalar da adım sayısını artırmakta fakat dolandırıcılık oranını düşürmektedir. "3D Secure" adlı onay mekanizması şu an en yaygın kullanılan metoddur. Bu metodda kullanıcı kredi kartı ile ilgili bilgileri girdikten sonra cep telefonuna gelen mesajla işlemini onaylamaktadır.

İade ve iptal konuları, kredi kartının yurt dışı kartlardan ödeme kabul edip etmeyeceği yine girişimcinin girişimi öncesi öğrenmesi gereken konulardır.

Ödemelerin size banka tarafından veya ilgili ödeme kanallarından yapılma süreci de girişimcinin nakit akışı açısından kritikdir. Nakit akışı yüzünden batan birçok firmayı göz önünde bulundurursak ödeme sürelerinin uzunluğu girişimcinin en büyük potansiyel problemidir.

YATIRIMCIYA GİTMEDEN YAPILACAKLAR [17]

› **Her yatırımcının kendine özgü bir tarzı, kendine has bir yapısı vardır.**
Yatırım yapacağınız firmanın girişimlere hangi aşamada yatırım yaptığını, önceki yatırımlarını, girişimlerde nelere dikkat ettiklerini ve hatta yaptıkları açıklamaları araştırmanız gerekmektedir.

› **Sunumunuz önemlidir fakat sunuma kimse yatırım yapmaz!**
Yatırımcılar sunumunuzu önemser fakat hiçbir yatırımcı sunumunuzu çok beğenip size yatırım yapıyorum demez. Yatırımcılar fikrinizi gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğinizi sorgularlar. Bu nedenle gerçekleştirebileceğinize dair kanıtlar sunmanız gerekmektedir. Bunu da yapmanın en kolay yolu fikrinizin en temel özellikleriyle çalışan bir halini yapıp gitmenizdir. Sunumunuzda da soracakları her soruya ait cevaplarınızı yedek bölüme koyup ana sunumunuzu oldukça özet, net ve kafa karıştırmayacak şekilde hazırlayın.

› **Saldırgan Olmayın!**
Yatırımcılar fikrinizi beğenmese de, ağır eleştrilerde bulunsa da saldırgan olmayın. Her yatırımcının tarzı da, fikirlere bakış açısı da, yatırım alanları da farklıdır. Sorabilecekleri sorulara hazırlıklı olup frekansınızın tutmadığını ve karşı tarafın saldırgan olduğunuhissederseniz de bunu kişisel algılamayıp sakin olun.

› **İkna Edici Olun, Kanıtlarınız veya Güçlü Varsayımlarınız Olsun!**
Karşı tarafı ikna etmek için inandırıcı olmanız, inandırıcı olmanız için ise kanıtlarınız, güçlü varsayımlarınız ve dayanaklarınız olsun.

› **Tutkunuzu satın!**
Yatırımcıların ilk baktıkları şey girişimcinin kendisidir. Daha önceden yaptıklarınız, eğitiminiz, sorumluluk sahibi olup olmadığınız, bir ekibi iyi yönetip yönetemeyeceğiniz ve en önemlisi girişime olan tutkunuz ve başarılı olacağınıza dair gözlerinizden saçtığınız ışık önemlidir. Karşı tarafı tutkunuzla, heyecanınızla ve verdiğiniz enerji ile heyecanlandıramıyorsanız diğer tüm detaylar teferruattır.

YATIRIMCININ SORACAĞI 10 SORU [18]

- Yaptıklarınız, girişimcilik tecrübeniz, girişiminiz ile ilgili deneyiminiz nedir ?
- Girişiminiz nedir ?
- Girişiminizin karşılacağı rekabet ortamı nasıl ve başkalarının da bu işi yapması için engeller var mıdır ?
- Büyük bir firma yapacağınız işi kolayca kopyalayıp sizi ezebilir mi ?
- Neden yatırım arıyorsunuz ?
- Yatırım sizi ne kadar süre yukarı taşıyacak?
- Mevcut durumda müşteriniz var mı ?
- Potansiyel müşterilerle konuştunuz mu ?
- Pazarlama stratejiniz nedir ?
- Teknik altyapınız girişiminizi ne kadar yukarı taşır ?
- Ne kadar esnek bir yapınız var ?
- Ekibiniz ve geçmişleri nedir ?
- Ekibiniz girişiminizi ileriye götürebilecek kapasitede mi ?

Girişimin bulunduğu pazardaki karlılık oranları, pazarın büyüme ortalaması, girişiminizin büyüme potansiyeli de sorulabilecek diğer sorular olacaktır.

NASIL BİR SUNUM HAZIRLAMALI [19]

- **Kendinizi ve Ekip!**
  Bu bölümde daha önceki girişimlerinizi, yoksa kariyer hayatınızı, girişiminizle ilgili deneyiminiz varsa deneyimleriniz, ekibinizin ve sizin özgeçmişlerinden kısaca bahsedilmelidir. Unutmayın ki çok iyi bir okuldan mezun biri ile lise mezunu birinin aynı girişimi sunmaları halinde bile çok iyi okuldan mezun olanın şansı yüksektir. Bu dezavantajı sadece başarılı girişimlerinizle avantaja çevirebilirsiniz. Ekibinizin serbest çalışan yazılımcılar olup olmadığı, konusunda çok iyi olup olmaması çok önemlidir. Silikon Vadisi de dahil olmak üzere dünyanın birçok yerinde ekibin kalitesi bile bazen yatırım almak için yeterli olabilmektedir.

- **Problem, Fırsat ve Çözüm Öneriniz!**
  Müşterilerin çözüm karşılığında para verebileceği bir problemini bulmanız sizi yatırımcı karşısında değerli kılacaktır. Unutmayın, bazı problemlerin çözümü değersiz olabilir, bundan kaçınmaya çalışın.

- **Pazar Büyüklüğünden Pay Alacağınız**
  Bulunduğunuz pazarın rakamsal büyüklüklerini mutlaka bilin ve ne kadar pay alabileceğinizi mutlaka hesaplayın.

- **Rekabet Ortamı!**
  Rakiplerinizin durumu, rakiplere göre avantajınız,rakiplerin sizi taklit etme süresi gibi analizleri paylaşmanız gerekmektedir.

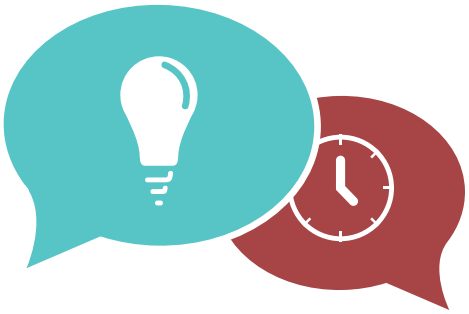
› **İş Modeliniz!**
İş modelinizin reklama mı, satışa mı, komisyonlara mı dayandığını mutlaka anlatmanız gerekmektedir. Sırf reklam üzerine oturtulmaya çalışılan iş modellerinin yatırımcıların gözünde negatif etki yarattığını unutmamanız gerekmektedir. Bu nedenle alternatif iş modelleri üretmeniz gerekmektedir.

› **Pazarlama Planınız!**
Nasıl müşteri kazanacağınız, müşterilere nerede, ne zaman, nasıl ulaşacağınız ve bunun için oluşturduğunuz bütçe önemlidir. Burada "internetten reklam yapacağız" gibi basit cümleler değil, detaylı bilgiler istenmektedir. Google Adwords kullanacaksanız kullanma ihtimaliniz olan kelimelerin ortalama fiyatlarını bile buraya not düşmeniz gerekmektedir. Rakiplerinizin nereye reklam verdiği, nereye reklam vermediği bilmeniz gereken hususlardır.

› **Yatırım ile Yapacaklarınız**
İstediğiniz yatırımı ne amaçla kullanacağınız, nasıl harcayacağınız ve geri dönüşünün ne olacağı belirtmeniz gereken hususlardır.

› **Yedek Sayfalar**
Bu sayfalarda çok detaylı bir şekilde finansallarınız, yatırımcının sorabileceği tüm soruların cevapları olsun. Bu sayfalara hiç başvurmanız gerekmeyebilir fakat

ASANSÖR CÜMLE NEDİR VE NEDEN ÖNEMLİDİR ?



(Elevator Pitch) Asansörde geçirdiğiniz vakit kadar kısa bir vaktiniz olduğunu düşünün ve bu sürede ikna etmeniz gereken bir yatırımcı ile aynı asansörü paylaştığınızı düşünün. Nasıl akılda kalırsınız ve yatırımcının sizinle tekrar görüşmesini sağlarsınız [20]. 20 Fark yaratmanız, kısa, öz ve net bir diliniz olması oldukça önemlidir. Günümüzde twitter ve diğer sosyal ve iş ağları ile çok büyük yatırımcılara bile rahatlıkla erişebildiğinizi düşünürsek asansör cümlenin önemi daha da ortaya çıkmaktadır. Richard Branson'ın 2009 yılında twitter üzerinden 140
karakterde yeni iş fikirlerini dikkate alacağını söylemesi de buna en büyük örneklerdendir. [21]

Asansör cümle genelde 30 saniyede kendini en iyi anlatma ve tekrar görüşmek için randevu kapma cümlesi olarak bilinir. 140

yazı yazdığını düşünürsek hem etkileyici, hem merak uyandırıcı, hem de size geri dönmesini sağlayacak bir cümleniz olması gerekmektedir.

ŞİRKETİNİZİN DEĞERLEMESİ NASIL YAPILIR ?

Daha önceki bölümlerde fikrinizin tek başına değerinin olmadığını söylemiştik. Fikrinizi hayata geçirdiğinizi varsayarsak şirket değerlemesi birkaç farklı yönteme dayanır fakat hepsinin de temelinde gelecekteki kazanımlarının bugüne indirgenmiş hali esas alınır. [22]

Fikrinizin bulunduğu alana göre farklı kabaca hesaplama yöntemleri kullanabilirsiniz. Örneğin **LinkedIn, Facebook, Twitter** gibi sosyal ağlar, kullanıcı sayısının o alandaki diğer sitelerin değerleri baz alınarak oluşturulan bir katsayı ile çarpılır.

E-ticaret sitelerinde ise esas olan cirodur. Ciro yıl bazında tahmini büyüme oranlarıyla çarpılır, daha sonrasında ise bügüne indirgenmiş değeri bulunur.

Bir diğer yöntem ise yetenek bazlı değerlemedir. **Google, Facebook** gibi şirketler kendilerinde olmayan bir bilgiyi alanında uzman bir şirketi bünyesine katarak elde elde etmek isteyebilir. Bunun için de o bilgiye hakim iyi bir ekip kurmuş şirketleri satın alırlar. Burada da bir şirket değerlemesi yapılır fakat bu biraz daha **"talent"** işe alma olasılıkları ve maliyetleri hesaba katılarak çıkartılır.

FİNANSAL TABLOLARINIZ NASIL OLMALI ?

Girişim proje aşamasında bile olsa pazar analizleri, benzer firmaların harcamalarını dikkate alarak ay ay gelir gider dengesini hesaplamak gerekmektedir. Burada yeni girişimcilerin genelde dikkate almadığı en önemli hususlar çalışanların brüt maaşlarını hesaplama konusunda bilgi eksikliği ve pazarlama bütçesini düşük tutma eğilimidir.

Türkiye başta olmak üzere girişimci firmalarda ekip kurmak oldukça zorlu bir süreçtir. Birçok yeni mezun da dahil olmak üzere risk sevmezler ve girişimci firmalarda çalışmayı riskli görürler ve genelde mobil operatörlerde ve bankalarda çalışmayı tercih ederler. Bu nedenledir ki, girişimci firmalar daha yüksek maliyetlerle çalışan bulmak zorunda kalırlar. Finansal analizlerde mühendis maliyetlerini buna göre hesaplamak akılcı olacaktır.

Bir diğer husus da pazarlama faaliyetlerine ayrılan düşük bütçelerdir. Çoğunlukla iyi bir fikrin büyümek için yeterli olduğunu

düşünülür. Sosyal medya ile viral pazarlama ile büyümek her ne kadar tüm girişimciler için kulağa çok hoş gelse de her girişimin pazarda tutunmak için uzun zaman istediğini unutmamak gerekmektedir. Bu nedenle pazarlama faaliyetlerini de kapsamlı bir analiz sonrası finansal tablolara eklemek en doğrusu olacaktır. Finansallarınızda aşağıdaki bilgilerin olması size yol gösterecektir.

- **Pazar Ortalamaları**
  Benzer Sitelerin veya Bulunulan Pazarın Verileri
- **İstatistikler**
  Ziyaretçi Sayısı
  Üye Sayısı
  Kişi Başı Ziyaret Edilen Sayfa Sayısı
- **Gelirler**
- **Giderler**
  Sabit Giderler
    Operasyonel Giderler
      Satışla İlgili Giderler
      Personel Giderleri
      Pazarlama Giderleri
      İdari Giderler
      Yazılım/Donanım Giderleri
- **Net Gelir**
- **Para Akışı**

YATIRIMCI İLE ANLAŞMA YAPMADAN ÖNCE

Yatırımcı ile girişimci arasında yapılacak sözleşmeler, belgeler Türkiye'de birçok girişimcinin en az bildiği konuların başında gelmektedir. Sözleşmelerde dikkat etmeniz gereken en önemli hususlar şunlardır.

- Yatırımcı girişimciden hem iyi gün senaryosu hem kötü gün senaryosu ister, yani girişimcinin "yatırımı aldım, risklerim azaldı, elimi taşın altından kaldırabilirim" cümlesini dedirtecek maddeler koymasını istemez.

- Girişimcilerin hedefler tuttuğunda ödüllendirme istemesi ne kadar hak ise, hedefler tutmadığında hisselerin alımı, satımı ile ilgili maddelere de onay vermesi gerekir.

- Her ne kadar girişimcilerin payı yatırımcıya göre fazla olsa da sermaye artırımları ile bu payın düşeceği unutulmamalıdır. Genelde küçük hissedarlar kendini korumak için **"anti-dillute"** gibi hakları kullanmak isterler ki bu da doğal karşılanmalıdır

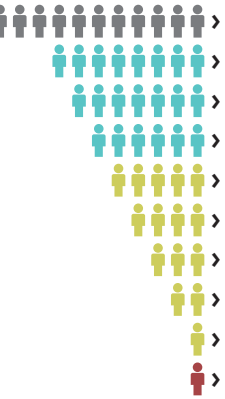
- Yatırımcıları para verip 3-4 yıl sonra kat kat fazlasını almak için bekleyen kişi ve kurumlar olarak görmemek gerekmektedir. Yatırımcının iş ağından da diğer yatırımlarından da yararlanmalı ve karar verme aşamalarında sizle beraber oy hakkı olan kişi ve kurumlar olduğunu yani ortağınız olduğunu unutmamanız gerekmektedir. Bu nedenledir

yatırımcı seçerken de uyum içinde çalışacağınızı düşündüğünüz yatırımcılarla çalışmayı yeğlemeniz gerekmektedir.

SÖZLEŞME İMZALARKEN NELERE DİKKAT ETMELİ ?

ŞARTLAR BELGESİ NEDİR ? [23]

Term Sheet olarak adlandırılan bu döküman yatırımcıya yaptığınız sunum sonrası yatırımcının size sunduğu teklifi ve şartları içeren belgedir. Şirket değerlemesi, yapılması planlanan yatırım, sahiplik hakları, tarafların hakları gibi kısımlar bulunur. Şartlar belgesi yatırımcının size ilgi gösterdiğinin ilk kanıtıdır. Yatırımcıların yatırım yapmadan önceki aşamalarını sıralarsak süreç daha net anlaşılacaktır. Yatırımcının 100 firma ile başladığını düşünürsek;



- İş Planı Alımları **[100]**
- Değerlendirmeye Alınan İş Planları **[20]**
- Yönetime sunulan İş Planları **[15]**
- Değerleme çalışması (Due Diligence) **[10]**
- Fırsatların Değerlendirilmesi **[6]**
- İş Ortakları Değerlendirmesi **[5]**
- Şartlar Belgesi **[3]**
- Detaylı Değerleme Çalışması **[2]**
- Yasal Hazırlıklar **[1]**
- Yatırım :) **[1]**

Gördüğünüz gibi 100 girişimciden sadece 1'i yatırım alabildi.

GİRİŞİMCİYİ KORUYACAK SÖZLEŞME MADDELERİ NELERDİR ?

Çoğu girişimci iş hukuku konularını takip etmediği için en az bilinen ve en çok da zarar görülen kısım genelde sözleşme aşaması olmaktadır. Burada özellikle ülkemizde iş hukuku ve yatırımcı-girişimci ilişkileri konusunda temel bazı eksiklikler vardır. Amerika'daki girişimci yatırımcı ilişkilerinde koyulan maddeleri incelerseniz Türkiye'nin iş hukuku anlamında da ne kadar ilerisinde olduğunu görürsünüz. En basit örneği **stock option, anti-dillution, tag along, drag along** gibi kavramları bilmeniz de çok bir çözüm sağlamamakta, bu nedenle de şirket kuruluş sözleşmesine ek olarak ayrıca sözleşmeler yapmanız gerekmektedir. Yine de unutulmaması gerekir ki karşılıklı güven olmadığı sürece zararlı çıkma olasılığınız her zaman vardır. [24]

TÜRKİYE'DEKİ YATIRIMCILAR GİRİŞİMCİLERE EN ÇOK HANGİ SORUYU SORUYOR ?

› **GELİR MODELİN NASIL ?**
Sina Afra | markafoni.com

› **BAŞARI HİKAYELERİNİZ NELER ?**
Cem Sertoğlu | youngturkvc.com

› **PROJENE NE KADAR İNANIYORSUN VE HAKİMSİN ?**
Erdem Yurdanur | mackolik.com

› **ŞİRKETİN GERÇEK HAYATTA NE İŞE YARADIĞI, KİME HİTAP ETTİĞİ VE DEĞERIN NASIL SUNULACAĞI ?**
Devrim Demirel | Beriltech

› **NEDEN BU PROJE ?**
Nevzat Aydın | yemeksepeti.com

› **BU GİRİŞİM UĞRUNA NEYİ FEDA EDİYORSUN ?**
Yomi Kastro | Inveon

› **KENDİNİ NE KADAR İŞE ADIYORSUN ?**
Çağlar Erol | tasit.com

› **CUMARTESİ GECELERİ SAAT 2:00' DE NE YAPARSINIZ?**
Dr. Haluk Elçi | tasit.com

› **NEREDEN PARA KAZANACAKSIN, GELIR MODELIN NEDIR? TEK BU IŞI MI YAPACAKSIN, ÖNÜMÜZDEKI 6 AY NASIL GEÇINECEKSIN?**
Burak Büyükdemir | etohum

TÜRKiYE'DEKİ YATIRIMCILARIN YATIRIM YAPARKEN İLK ÖNCELİĞİ NEDİR ?

› **EKİP**
Sina Afra | markafoni.com

› **EKİBİN KALİTESİ**
Cem Sertoğlu | youngturkvc.com

› **EKİP İLE UYUM**
Erdem Yurdanur | mackolik.com

› **GİRİŞİMİN BİR PROBLEMİ ÇÖZMESİ**
Devrim Demirel | Beriltech

› **GİRİŞİMCİNİN KARAKTERİ**
Nevzat Aydın | yemeksepeti.com

› **GİRİŞİMCİ**
Yomi Kastro | Inveon

› **GİRİŞİMCİ**
Çağlar Erol | tasit.com

› **EKİP**
Pamir Gelenbe | Hummingbird Ventures

› **AHLAKLI VE KENDİNİ ADAMIŞ GİRİŞIMCİ OLMASI**
Ersan Özer | uzmantv.com

› **GİRİŞİMCİNİN ÇALIŞKANLIĞI VE FİKRE BAĞLILIĞI**
Dr. Haluk Elçi | tasit.com

› **BERABER EĞLENEBİLECEĞİM VE BİRLİKTE ÇALIŞMAKTAN ZEVK ALACAĞIM GİRİŞİMCİLERE YATIRIM YAPMAYI TERCİH EDERİM.**
Burak Büyükdemir | etohum

KAYNAKÇA

01 s. 13

Seedcamp
http://seedcamp.com/

Y Combinator
http://ycombinator.com/

E Tohum
http://etohum.com/

KOSGEB
http://www.kosgeb.gov.tr/

TÜBİTAK
http://tubitak.gov.tr

02 s. 15

Angel List
http://angel.co

03 s. 20

7 Sources of Innovation
http://www.innovationmanagement.org/Wiki/index.php?title=7_Sources_of_Innovation_(Peter_Drucker)

04 s. 24

What Is The Value Of An Idea?
http://www.growvc.com/blog/2010/06/12/what-is-the-value-of-an-idea-2/

05 s. 24

The World Is Flat
http://en.wikipedia.org/wiki/The_World_Is_Flat

06 s. 26

Need For Achievement
http://en.wikipedia.org/wiki/Need_for_achievement

07 s. 30

Hiring at a Startup? Know Thy Weaknesses
http://www.bothsidesofthetable.com/2009/12/01/hiring-at-a-startup- know-your-weakness

08 s. 31

Top Ten Myths of Entrepreneurship
http://blog.guykawasaki.com/2008/01/top-ten-myths-o.html#axzz1GftZPgxV

National Commission on Entrepreneurship
http://forum.belmont.edu/cornwall/2001-five-myths.pdf

Engineering at Illinois
http://www.slideshare.net/ifoundry/9-myths-about-entrepreneurs-presentation

09 s. 31

Start-up Mistakes
http://www.bothsidesofthetable.com/2009/08/17/most-common-early-start-up-mistakes/

10 s. 31

What Not to Do
http://www.entrepreneur.com/article/66454-2

11 s. 32

Why NOT To Do a Startup
http://www.slideshare.net/dmc500hats/why-not-to-do-a-startup

12 s. 32

Startups In 13 Sentences
http://www.paulgraham.com/13sentences.html

13 s. 32

The Dip
http://en.wikipedia.org/wiki/The_Dip

14 s. 32

Styles Of Entrepreneurs
http://paei.wikidot.com/ginsberg-buchholtz-styles-of-entrepreneurs

15 s. 33

Silicon Valley
http://www.siliconvalley.com/venture-capital/ci_17416341?nclick_check=1

Why are so many tech companies based in the San Francisco Bay Area?
http://www.quora.com/Why-are-so-many-tech-companies-based-in-the-San-Francisco-Bay-Area

16 A Fundraising Survival Guide
http://www.paulgraham.com/fundraising.html
s. 34

17 5 Lessons Learned From Pitching VCs
http://www.instigatorblog.com/5-lessons-learned-from-pitching-vcs/2007/05/10/
s. 37

18 10 Questions Venture Capitalists and Angel Investors Are Going To Ask
http://www.instigatorblog.com/10-questions-venture-capitalists-and-angel-investors-are-going-to-ask/2007/07/20/
s. 38

19 How to Pitch a VC
http://www.slideshare.net/dmc500hats/how-to-pitch-a-vc-sept-2010
s. 38

20 Asansör Konuşmanızı Nasıl Yaratırsınız?
http://www.networkingakademi.com/Elevator-Pitch-Asansor-Konusmasi.aspx
s. 39

21 Got Biz Idea?
http://www.fastcompany.com/blog/kit-eaton/technomix/got-biz-idea-tweet-richard-branson-4-chance-2-turn-2-real-company
s. 39

22 Valuation Basics
http://www.venturechoice.com/articles/valuation_methods.htm
s. 40

23 The Term Sheet
http://www.andrew.cmu.edu/user/fd0n/5%20The%20Term%20Sheet.htm
s. 42

24 Term Sheet Series
http://wowfinance.wordpress.com/2010/02/26/term-sheet-series---drag-along-and-tag-along-rights/
s. 42

Copyright © 2011 Serkan Ünsal
Tasarım Ali Emre Doğramacı
Tüm Hakları Saklıdır

İnternette Hız kesme

BKM express

öde

Bankalararası Kart Merkezi, bankalar ve e-ticaret dünyasının önde gelen firmalarıyla birlikte geliştirilen BKM Express, ödeme alışkanlıklarını değiştiriyor.
BKM Express ile kart sahiplerine, kart bilgilerini paylaşmadan internette kolay, hızlı ve güvenli alışveriş imkanı sunuluyor.

bkmexpress.com.tr

ISBN 978-605-87345-0-0

9 786058 734500