

Girişimcilerin Başarısızlık Nedenleri: Yiyecek ve İçecek Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması

Ömer KARADEMİR¹, İsmail KARAKULLE², M. Volkan ARMAĞAN³

Özet

Girişimciler buldukları ülkelerdeki ekonomik kalkınmada önemli rol oynar. Ülkemizde her yıl birçok sayıda yeni girişimci kendi işini kurmakta ancak bunların birçoğu varlığını devam ettiremeyip çok erken yaşlarda kapanmaktadır. Bu yönüyle girişimcilerin başarısız olma nedenlerini bilmek önemlidir. Bu çalışmanın amacı girişimcilerin başarısız olma nedenlerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Kastamonu illinde KOSGEB'den destek alarak açılan ve 4 yıl yiyecek içecek alanında faaliyet gösterdikten sonra kapanan bir işyeri nitel araştırma desenlerinden örnek olay çalışması kullanılarak incelenmiş, veri toplama tekniği olarak gözlem ve mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda bilgi ve tecrübe eksikliği, yönetim yetersizliği, rekabeti dikkate almama gibi faktörler girişimcinin başarısızlığının önemli sebepleri arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Girişimci, girişimcilik, başarısızlık.

Reasons for Failure of Entrepreneurs: A Case Study in the Food and Beverage Sector

Abstract

Entrepreneurs play an important role in the economic development of their countries. In our country, many new entrepreneurs start their own businesses every year, but many of them cannot survive and close at a very early age. It is important to know why entrepreneurs have failed in this respect. The purpose of this study is to examine the reasons for failure of entrepreneurs. For this purpose, a workplace, which was opened after 4 years of service in the Kastamonu province with the support of KOSGEB, was examined by using a case study and a observation and interview technique were used as a data collection technique. As a result of the research, it was concluded that the factors such as lack of knowledge and experience, lack of management, ignoring competition are among the important reasons of the failure of the entrepreneur.

Keywords: Entrepreneur, entrepreneurship, failure.

¹ Öğr. Gör., Kastamonu Üniversitesi, okarademir@kastamonu.edu.tr

² Öğr. Gör., Kastamonu Üniversitesi, ikarakulle@kastamonu.edu.tr

³ Dr., Volkanarmagan@yahoo.com

GİRİŞ

Ekonomik gelişmede önemli rol oynayan girişimcilik, yeni iş imkanları yaratarak, rekabeti geliştirip kaynakların daha etkin ve verimli kullanarak ve yaratıcı yenilikler ile yeni mal hizmetleri üretip toplumun ihtiyaçlarını karşılayıp ülkenin sosyal ve ekonomik gelişimine önemli katkıda bulunur. Girişimciler ekonomik gelişmeye iş imkanları ya da gelir artırarak katkıda bulunmalarının yanı sıra; toplumun ihtiyaçlarını belirleyip bu ihtiyaçları karşılamak amacıyla yatırım ve üretim faaliyetleri ile toplumsal refah seviyesinin de yükselmesine katkıda bulunurlar(Tikici & Aksoy, 2009, s. 26).

Küreselleşen dünyada artık ülke kalkınmasında çok büyük işletmelerin yerine küçük ve orta ölçekli işletmeleri desteklemek onlar için imkan ve fırsatlar yaratmak, bu işletmelerin büyümelerine ve küresel çapta bir oyuncu olmalarına yardım ve destek vermek daha kolay yol olmaktadır(Kaya, 2007, s. 32). Bu amaçla ülkemizde çeşitli kuruluşlarca her yıl yeni açılan binlerce küçük ve orta ölçekli işletmeye destek verilmektedir. Sadece KOSGEB tarafından 2010 -2017 yılları arasında, kendi işini kuran 42 binden fazla girişimciye, 914 milyon lira destek sağlandı(www.kogeb.gov.tr). Sağlanan bu desteklerin amacına ulaşması girişimcilerin başarıları ile doğru orantılıdır. Ancak her yıl çok sayıda girişimci farklı nedenlerden dolayı başarısız olmaktadır. Girişimcileri başarısızlığa götüren temel faktörler belirlenerek onlar için ayrılan kaynakların daha verimli kullanılması sağlanabilir.

Bu çalışmanın amacı araştırmaya konu olan girişimcinin başarısız olma nedenlerini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda Kastamonu İlinde KOSGEB Girişimcilik Destek Programından faydalanarak açılmış ve yeme-içmek sektöründe 4 yıl faaliyet gösterdikten sonra kapanan bir işletme örnek olay çalışması ile incelenmiştir. Araştırmanın problem cümlesi; girişimciler neden başarısız olur? Araştırmanın problem cümlesini ortaya koyduktan sonra literatürden yararlanarak araştırma sorusu ve altı sorular geliştirilmiştir.

Girişimci

Her ne kadar üzerinde uzlaşılan bir girişimcilik tanımı olmasa da, girişimci kelimesi köken olarak Fransızca "entreprendre"den gelmektedir ve anlamı "üstlenmek"tir. Girişimci kavramı işletme, iktisat, sosyoloji gibi birçok disiplinde uzun zamandır kullanılan bir kavramdır. Ancak girişimciliğin ilk tanımı 18. Yüzyılda İrlandalı iktisatçı Richard Cantillon tarafından yapılmıştır. Bu tanımda Richard Cantillon girişimciliğin risk alma özeliği üzerinde durmuştur ve böylece kavramın sınırlarını çizmiştir. Jean Baptise Say ise girişimcinin risk üstlenmenin yanında üretim faktörlerini örgütleme ve yönetme niteliklerine sahip olması gerektiği üzerinde durmuştur(Tikici & Aksoy, 2009, s. 6-7). Girişimcilik kavramına, muhtemelen en önemli ve en bilinen katkı "The Theory of Economic Development" adlı kitabında girişimciyi yeniliği sunan birey olarak tanımlayan Joseph Schumpeter tarafından yapılmıştır. Joseph Schumpeter girişimcinin, özünde bilindik çalışma kalıplarından sıyrılıp yeni bir tarz oluşturarak çalışmasını sürdürdüğünü belirtmiştir(Bozkurt & diğerleri, 2012, s. 4). Joseph Schumpeter girişimciliği dinamik girişimcilik kavramı ile açıklamıştır. Bu açıklamaya göre girişimci yeni tedarik kaynakları, yeni piyasaları bulan, yeni ürünleri, yeni süreçleri

ve organizasyon yapılarını geliştiren, eski ile yeniye değiştiren eskiyi terk eden, yeniye yönelen kişidir(Müftüoğlu, 2004, s. 6). Özetle girişimci inovasyon yapan ve yeni teknolojileri geliştiren kişidir.

Bygrave ve Hofers ise girişimciyi, "Fırsatları algılayarak, fırsatlar doğrultusunda işletmesini şekillendiren kişi." olarak tanımlamıştır. (Bozkurt & diğerleri, 2012, s. 4). Hisrich ve Peters (2001) göre girişimcilik ekonomik, psikolojik ve sosyal riski göze alıp; zaman ve çaba harcayarak; emek, hammadde ve diğer varlıkları daha büyük değer/ımkân yaratacak şekilde bir araya getirme sürecidir. Peter Drucker'a göre girişimci inovasyonun yanı sıra fırsatları maksimize eden kişidir. Albert Shapero girişimciyi teşebbüs eden, inisiyatif alan, bazı sosyal ve ekonomik mekanizmaları organize eden ve iflas riskini göze alan kişi olarak tanımlamıştır(Sönmez & Toksoy, 2014, s. 43).

TUSİAD'ın 1987 yılında hazırladığı raporda ise girişimcilik şöyle açıklamaktadır: Girişimci piyasa ekonomisinde üretimi faktörlerini bir araya getirerek mal ve hizmet üreten ve bu üretim sürecini organize eden kişidir. Girişimcinin en önemli özeliği toplumsal ihtiyaçları belirleyip yatırımlar aracılığı ile bu ihtiyaçlar karşılması ve böylece toplumsal refah seviyesini artırmasıdır. Girişimci geleceğe yönelmiş kişidir. Toplumun ihtiyaçları görür tecrübesini ve sezgilerini kullanarak geleceğe yönelik değerlendirmeler yapan kişidir

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak girişimci; çevresindeki fırsatları gören, bu fırsatları değerlendirmek için risk üstlenen, üretim faktörlerini bulup anlamlı bir şekilde bir araya getirerek, sürekli yenilik anlayışı ile toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmet üreten ve tüm bunları kar etmek için yapan kişi olarak tanımlanabilir.

Girişimcilerin Başarısızlık Nedenleri

Hayatta yapılan her eylem başarı ile sonuçlanması beklenemez. Bazı girişimciler, girişimlerinde başarılı olurken bazı girişimciler ise karşılaştıkları sorun ve engelleri aşamadıklarından başarısızlığa uğramaktadır. Ancak girişimci denilince akla hep başarı hikayeleri gelmekte iken yapılan araştırmalara göre girişimcilerin sadece yüzde 28'i hedefine ulaşabiliyor ve geriye kalan %72'si başarısız oluyor(www.haberturk.com). Girişimcileri başarısızlığa götüren birçok neden vardır; bunlar iç ve dış faktörlerden kaynaklanabilir. Dış faktörler daha çok işletme dışında gelişen genel ülke ekonomisi ile ilgili olup; bunların başında, istikrarsız bir yönetim ve ekonomik ortam, yüksek enflasyon, yüksek reel faiz, oynak kur, düşük yabancı sermaye yatırımları, ödünç verilebilir fonların yetersizliği, teknoloji yetersizliği, pazar yetersizliği, satın alma gücünün düşüklüğü ve kalifiye işgücünün yetersizliği gelmektedir. Dış etkenler girişimciler tarafından çok çabuk algılandığı da, iç etkenler çoğu zaman geç fark edilmektedir. Başarısızlığa neden olan etkenler iç faktörlerden kaynaklanıyor olsa da girişimci, dış faktörlerin tesiri altında oluştuğuna kendini inandırmaktadır. Gerçekten böyle bir ayırmı kesin sınırlarla tanımlamak oldukça güçtür(Kinay, 2006, s. 79-96). Girişimcilerin karşılaştıkları sorunlar, onları başarısızlığa götüren nedenler üzerine yapılan araştırmalar ve bu alanda yazılmış kaynaklar birbirinden farklı unsurları ortaya koymaktadır.

Turkticaret.net'in yaptığı araştırmaya göre girişimcileri daha yolun başında iken başarısızlığa götüren nedenler şunlardır:

- Yeterli sermaye olmaması
- Yanlış işe girmek
- Kamuoyunu yanlış okumak
- Özel hayata dikkat etmemek
- Eğitime takılıp kalmak
- Muhasebeye hâkim olmamak
- Hukuksal danışman tutmamak
- Müşteriyi tanıyamamak
- Yanlış fiyatlandırma
- Nakit akışını planlayamamak
- Değişimin gerisinde kalmak
- Müşteri sayısını arttıramamak
- Kontrolsüz büyüme
- Yönetim ile büyüme arasındaki denge sağlayamamak
- Bilgiden ve teknolojiden uzak kalmak

Tutar & Altınkaynak (2014) girişimcilerin ve KOBİ'lerin başarısızlık nedenlerini; kuruluş yerinin iyi seçilmemiş olması, rekabet faktörünün dikkate alınmaması, sermaye yetersizliği, ticari bilgisinin yetersizliği, hazır olmadan işe başlamak, yetersiz zaman gibi başlıklar altında incelemiştir.

Bir başka kaynakta da girişimcilikte başarısızlık nedenleri şu başlıklar altında gösterilmiştir:

- Yönetim ve sermaye yetersizliği,
- Kuruluş yerinin iyi seçilmemiş olması
- Rekabet faktörünün dikkate alınmamış olması
- Kişisel şartların uygun olmayışı
- İktisadi depresyon
- Dürüst olmayan davranışlar ve hileler
- Ticari bilgisinin yetersizliği
- Hazır olmadan işe başlama
- Zaman yetersizliği(Kaya, 2007, s.94)

Bozgeyik (2005, s.327) ise girişimcileri başarısızlığa götüren 10 nedeni; zayıf kişilik/yalnız kovboyluk, belirsiz iş fikirleri, planlama olmaması veya yapılmak istenenin

açık olmaması, yetersiz finansal destek, zayıf iş yönetimi becerileri, nakit akımı yönetimini yapamama, pazarlama stratejisinin olmaması, genel sistemi doğru değerlendirmeme ve kontrol edememe, yanlış insanlar, rekabeti tam kavrayamama olarak ifade etmektedir.

Küçük işletme girişimcilik süreçleri, büyük işletmelerden farklı olmaktadır. Piyasaya giriş döneminde küçük işletme girişimcileri özellikle çalışan personel ile birlikte sürecin her aşamasında yer almaktadırlar. Bu da girişimcinin kişilik ve davranışsal özelliklerinin, yönetim süreçlerinin ve iş yaklaşımlarının şekillenmesinde belirleyici olmaktadır. Küçük işletmeler finansal kaynaklara ulaşma konusunda büyük işletmeler göre daha fazla sıkıntı yaşamaktadır. Ayrıca küçük işletmelerin az sayıda müşteriye sahip olması bu müşterilere karşı aşırı bağımlılık göstermelerine neden olmaktadır. Bu müşterileri kaybetmeleri halinde çoğu zaman işletmeyi iflasa sürüklemektedir. Bütün bu sebeplerden dolayı küçük işletmelerde büyük işletmelere göre belirsizlik daha fazladır (Dön & Tomak, 2015, s. 303-304). Zimmerer ve Normans yaptıkları araştırmada küçük işletmelerin sınırlı kaynaklara sahip olması, yönetim tecrübelerinin yeterli olmayışı ve finansal istikrarsızlıklar nedeniyle büyük işletmelere kıyasla batma riski ile daha fazla karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Girişimcilerin işletmeyi iflasa kadar sürükleyen temel hataları ve yetersiz oldukları noktaları şu şekilde sıralamaktadırlar; yönetim yetersizliği, tecrübe ve deneyimden yoksun olma, mali kontrol, stratejik plan geliştirmeme, kontrolsüz büyüme, kuruluş yeri doğru belirleyememe, envanter kontrolü yapamama, yanlış fiyatlama, girişimsel geçişleri yapmamak(Dön Tomak, 2015 s.305).Yukarıdaki açıklamalarda da görüldüğü gibi girişimcilerin başarısızlık nedenleri alan yazıda farklı farklı ele alınmıştır. Bu araştırmanın inceleme birimi küçük bir işletme olduğu için, bu araştırmada girişimcilerin başarısızlık nedenleri bu durum göz önünde bulundurularak 6 başlık altında incelenmiştir.

Yeterince Hazırlık Yapmadan İşe Başlamak

Girişimcilikte cesaret önemli bir faktördür ancak yeterince hazırlık yapmadan cahil cesareti ile başlanan işler çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Yalnızca cesaret ile işe atılmak cesaretin sağlayacağı avantajı da riske dönüştürmek anlamına gelir. Yüksek riske rağmen, girişimciler yakaladıkları iş fırsatını bir an önce değerlendirmek istemelerinden ve bu iş fırsatını başkalarına kaptırmak istemediklerinden, yeterli hazırlık yapmadan yatırım yapmaktadırlar(Tutar & Altınkaynak, 2014 s.119). Fizibilite etüdü çalışmaları ve iş fikrinin yapılabilir araştırması yapılmadan girişilen işlerde girişimciler karşılaşabilecekleri riskleri göremeyip en küçük olumsuz gelişmede başarısız olmaktadır. Girişimciler yatırım öncesi ön fizibilite etüdü hiç yapmamakta yada çok eksik yapmaktadır. Bu nedenle imal edilecek ürün ya da hizmete, ölçek büyüklüğünde, teknoloji ve kuruluş yeri seçiminde ve zamanlamasında stratejik hatalar yapabilmektedirler(Erdoğan, 2011 s. 152).

Tecrübe Ve Bilgi Eksikliği

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

bilgiye sahip olabilir. Oysa hiçbir eğitim almadan ve ticari altı yapıya sahip olmadan da bazı kişiler yatırım yapabilmektedir. Bu kişilerin yatırımlarında başarılı oldukları da görülebilmektedir. Ancak artan rekabet bir işte başarılı olmak için gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olmayı zorunlu hale getirmektedir. (Bakan, 2015; Marangoz, 2012; Tutar & Altınkaynak 2014) . Girişimcinin yapacağı iş konusunda deneyimi ve tecrübesi başarılı olması için önemlidir. Piyasa tabiriyle çırağı olmadığını bir alana ustalığa soyunmak baştan başarısızlığa mahkum olmak demektir. Başarılı girişimci operasyonel anlamda gerekli teknik beceriye sahip olmalıdır. Fiziksel operasyonların planlanması, yürütülmesi, koordinasyonu ve denetimi açısından teknik beceri gereklidir(D. Tomak, 2015:306).

KOBİ girişimcilerinin çoğu yatırımlar için gerekli olan, ürün fiyatı, hammadde, kullanılan teknoloji gibi konularda yeterli bilgiye sahip değildir. Bunun doğal sonucu olarak genellikle yatırımları fizibilite ve piyasa araştırması gibi gerekli ön çalışmalardan uzaktır.(Göktaş, 2013, s.23).

Yönetim Yetersizliği

Girişimcilerin büyümelerini sınırlandırıcı önemli unsurlardan biri de girişimcinin becerileridir. Girişimcinin liderlik özelliklerinden ve yönetim becerilerinden yoksun olması işletmenin devamlılığını sağlamada ve amaçlarına ulaşmasında büyük engel oluşturmaktadır. Yönetim bir anlamda çalışanlar vasıtası ile iş görmektir. Dolayısıyla yöneticinin başarısı çalışanların başarısına bağlıdır. Bu yönüyle girişimcinin yönetim becerilerine sahip olması işin başarısı için temel bir önemi vardır(D. Tomak, 2015, s. 305).

KOBİ girişimcilerin çoğu teknik kökenlidir; fakat bir girişimcinin belli bir konuda birikime ve beceriye sahip olması çoğu zaman yeterli bulunmamaktadır. Çünkü işletmelerin günümüzde oldukça karmaşık bir yapıya bürünmeleri, işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesinde yeni uzmanlık alanlarından faydalanmayı gerekli kılmıştır. Girişimcilerin yönetim ve diğer işletme fonksiyonları konusunda belli bir bilgi birikimine sahip olması, her bir işletme fonksiyonu için yeterli bilgiye sahip, deneyimli personeli istihdam etmesi gerekmektedir(Bakan, 2015; Tutar & Altınkaynak, 2014,).

Kuruluş Yerinin İyi Seçilememiş Olması

Kuruluş yeri seçimi, uygulamaya geçildikten sonra geri dönüşü olmayan veya çok zor olan bir tercihtir. İşletme kurulduktan sonra yer değiştirmesi yüksek maliyetle birlikte birçok zorluğu da beraberinde getirecektir. Kuruluş yeri seçim süreci her detaya önem verilerek incelikle araştırılma yapılması gerek bir süreçtir. Gerekli araştırmaları yapmadan rasyonel olarak seçilmiş bir kuruluş yeri kuvvetle muhtemel işletmeyi başarısızlığa uğratacaktır.

Rekabet Faktörlerinin Dikkate Alınmaması

Pazara yeni giren bir girişimci, kendi kaynakları ile birlikte rakiplerinin pazardaki durumunu göz önüne alarak bir hedef pazar seçmelidir. İşletme için hedef pazar, kaynaklarını en etkili şekilde yönlendirebileceği pazar bölümüdür. Hedef pazarın büyüklüğü işletmenin kaynaklarının yeterliliğine ve rekabetin şiddetine bağlıdır. Pazara

girmeden önce işletme SWOT analizi yaparak; rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerini , pazardaki fırsat ve tehditleri belirlemelidir. Bu analizin sonucuna bakarak rekabet edebileceği ve onu amaçlarına götürecektir hedef pazar seçmelidir(Tikici & Aksoy, 2009, s. 52).

Sermaye Yetersizliği

Sermaye kavramı, işletmenin kurulup faaliyete geçmesi için gereken parasal değeri ifade eden yatırım sermayesi ve işletme faaliyetlerine başladıktan, ilk kazancını elde edinceye kadar geçen süre içerisinde yapılacak ödemeleri karşılamak için gereken işletme sermayesi olmak üzere iki kısma ayrılır. Yatırım sermayesinin ne kadarının öz kaynaktan karşılandığı önemlidir. Yatırım sermayesinin hiç olmasa % 60 öz kaynaktan karşılanması gerekir(Tutar & Altınkaynak, 2014, s. 119). Küçük işletmeler kuruluş safhasında, işe başlanacak sermayenin ne kadar olacağı, bunların hangi yöntemle sağlanacağı konusunda yeterli bilgiye sahip değildirler. Bunun sonucunda yatırımın finansman boyutu ile ilgili olarak yeterli ve doğru analizlerin yapılmaması sonucunda girişimcinin sahip olduğu öz kaynaklar çoğu zaman yatırımın tüm maliyetini karşılamakta uzak kalmaktadır.

Girişimcilerin başarısızlığa uğramamaları için üzerinde durmaları gereken bir diğer finansal sorun işletme sermayesidir. Girişimcilerin başarılı olması için çalışma sermayesini çok iyi yönetmesi gerekir. Çünkü girişimciler faaliyete geçtikten hemen sonra işletme sermayesi sıkıntısı çekmeye başlarlar. Yetersiz işletme sermayesi girişimcilerin faaliyetlerinin kesintiye uğramasına ya da düşük kapasite ile çalışmasına sebep olur. Tam kapasite ile çalışmayan işletmelerde sabit giderlerden dolayı birim maliyetleri yükselir. Üretim maliyetlerinin yükselmesi işletmenin rekabet gücünü azaltır, satışlar düşer, karlılık azalır, müşteri taleplerinin karşılanmasında yaşanan sorunlar müşteri kayıplarına neden olur(Uluyol, 2011, s.65-67).

YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay çalışması deseni kullanılmıştır. Örnek olay çalışması bir sosyal olguyu kendi gerçeklik bağlamında özellikle olgu ile bağlam arasında sınırların kesin olmadığı durumlarda yapılan ampirik bir araştırmadır(Yin, 2017, s. 4). Örnek olay çalışması araştırmasının amacı, en az bir olayın derinliği ve karmaşıklığı hakkında bilgi almaktır. Olay bir birey, bir rol, küçük bir grup, bir topluluk veya bir ulus olabilmektedir(Gog, 2015, s.35-40).

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı araştırmaya konu olan girişimcinin başarısız olma nedenlerini araştırmaktır. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki girişimcilerin ancak % 28'i başarıyı yakalamaktadır. Bu yönüyle girişimcileri başarısızlığa götüren nedenlerin belirlenmesi girişimcilerin başarısı için önemlidir. Böylece girişimciler, girişimlerinin her sürecinde onları başarısızlığa götürebilecek faktörler üzerinde daha ihtiyatlı durarak bu engellerin üstesinden gelerek başarıyı yakalayabilirler.

Araştırmanın problem cümlesi; girişimciler neden başarısız olur? Araştırmanın problem cümlesini ortaya koyduktan sonra literatürden yararlanarak araştırma sorusu ve altı sorular geliştirilmiştir.

Araştırmanın temel sorusu; “girişimcinin başarısızlığının temel neden nedir?” ve bu temel soruya bağlı altı adet alt soru geliştirilmiştir. Bunlar:

- Girişimci yeterince hazırlık yapmadan işe başladığı için mi başarısız oldu?
- Girişimci bilgi ve tecrübe eksikliğinden dolayı mı başarısız oldu?
- Girişimci yönetim yetersizliğinden dolayı mı başarısız oldu?
- Girişimci rekabet faktörünü dikkate alamadığından dolayı mı başarısız oldu?
- Girişimci kuruluş yerini iyi seçmemiş olmasından dolayı mı başarısız oldu?
- Girişimci sermaye yetersizliğinden dolayı mı başarısız oldu?

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları

Bu araştırma da tek örnek olay seçilmiştir ve bu örnek olay Kastamonu İlinde 2012-2016 tarihleri arasında kafe ve restoran olarak hizmet veren bir işletmedir. Araştırmanın amacına ilişkin sorular işletme sahibi ile bu işletmeye devamlı giden 5 müşteri ile yapılan görüşme sonucunda elde edilen veriler ile cevaplanmaya çalışılmıştır. Görüşmecilerin görüşme esnasında sorulan sorulara samimi ve doğru cevap verdiği varsayılmıştır.

Örnek Olay Seçimi

Bu işletmenin seçilmesinin nedeni işletme sahibi KOSGEB’ Girişimci Destek Programına katılmış ve üç aylık uygulamalı girişimcilik eğitim sürecini tamladıktan sonra bu destek programı ile açılmış bir işletme olmasıdır. Ayrıca destek programı kapsamında girişimcinin hazırlamış olduğu iş planı Kastamonu ilinde birinci seçilerek Kastamonu ili adına KOSGEB’in düzenlemiş olduğu Türkiye Geneli En İyi Girişimci Projesi Yarışmasına katılmıştır. Bu yönü ile araştırmaya değer bir sosyal olgu olduğu düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada görüşme için seçilen 5 müşteri daha önce bu işletmeye sık gitmiş ve belli bir kafe ve restoran kültürü olan kişilerden olmasına dikkat edilmiştir.

Veri Toplama

Veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecidir. Görüşmeler yapılandırılmış ve yapılandırılmamış ya da yönlendirici ve yönlendirici olmayan görüşmeler şeklinde sınıflandırılabilir. Yapılandırılmış görüşmelerde önceden belirlenmiş bir dizi soru yine önceden belirlenmiş yanıtlama kategorilerine göre yanıtlanır. Araştırmacı tarafından oluşturulmuş bir kodlama sistemine göre yanıtlar kaydedilir. Görüşmenin akışı önceden belirlenmiş olan yapıya göre görüşmeci tarafından yönlendirilir. Görüşmeci her bir cevaplayıcıya aynı soruları aynı sırada ve aynı biçimde sorar. Yapılandırılmamış görüşmeler ise yapılandırılmış olanların aksine araştırma yapılan ortamda bulunan kişilerin karmaşık davranışlarını anlamaya çalışırken, önceden belirlenmiş sınıflandırmayı dayatmaksızın yapmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2016, s. 129-130). Bu

çalışmada yarı yapılmış görüşme tekniği uygulanmış, görüşme öncesi araştırmannın alt sorularına cevap verecek şekilde sorular hazırlanmış ancak görüşmenin gidişatına göre bu soruların bazıları çıkarılarak yeni sorular eklenmiş. İşletme sahibiyle yapılan görüşme ortalama 30–35 dakika sürmüştür. Görüşülen kişiden izin alınarak görüşme ses kayıt cihazı ile kaydedilerek daha sonra çözümlemeleri yapılmıştır. Daha sonra bu işletmeye daha önce sık giden beş müşteri ile bire bir görüşme yapılmış ve görüşme bitikten hemen sonra söylenenler araştırmacı tarafından analiz edilmek üzere kayıt altına alınmıştır.

Verilerin Analizi

Veri analizi tekniği olarak betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte elde edilen veriler, daha önceden belirlenen kategorilere göre betimlenir ve yorumlanır. Veriler araştırma sorularının koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. (Yıldırım ve Şimşek, 2016:139). Araştırmanın analizinde öncelikle araştırmannın sorusu ve alt sorulardan yola çıkılarak alan yazın incelenip kategoriler oluşturulmuştur. Bu genel kategoriler; hazırlık yapmadan işe başlamak, bilgi ve tecrübe eksikliği, yönetim yetersizliği, rekabet faktörü, kuruluş yeri seçimi, sermaye yetersizliği şeklinde belirlenmiştir. Elde edilen veriler genel kategoriler çerçevesinde sistematik ve açık bir biçimde betimlenmiş. Daha sonra yorumlanıp, neden-sonuç ilişkileri irdelenip birtakım sonuçlara ulaşılmıştır.

BULGULAR

Araştırmanın bu kısmında işyerine ilişkin katılımcı görüşlerini yer verilmiş, elde edilen bulgular altı kategoride incelenmiştir.

Hazırlık Yapmadan İşe Başlamak

İşyeri sahibinin, iş fikrini hayata geçirmeden önce iş fikrinin ön değerlendirmesine ve fizibilite çalışmalarına ilişkin sorulara verdiği cevaplardan işyeri sahiplerinin ön hazırlık çalışması yaparak ve uzman kişilerden yararlanarak hazırlanmış iyi bir iş planı ile işe başladıkları söylenebilir. Katılımcılar, bu iş fikrini 10 ortakla beraber çok önceden düşündüklerini, buldukları yere meslek yüksekokulu açılınca bu fikri hayata geçirdiklerini belirtilmiştir. Ayrıca bu iş fikrini hayata geçirmeden önce KOSGEB'in Genç Girişimciler Kursu'na katılarak üç ay eğitim aldığını ve eğitim sonunda hazırlanmış olduğu iş planı ile Kastamonu İli adına KOSGEB'in Türkiye geneli düzenlemiş olduğu iş projeleri yarışmasına katıldıklarını belirtmiştir. Bu konuda işyeri sahibi görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir.

"Bizim arkadaşlarımızla daha öncesinden böyle bir işyeri açma niyetimiz vardı. Bu fikir hep aklımızdaydı, meslek yüksekokulu açılınca bu fikir alelacele hayata geçirmeye karar verdik. Karar verdiğimiz süreçte aralık ayıydı biz bunu 10 Mayıs'a yetiştirdik."

"Ben aynı zamanda üniversitede öğrenciydim ve Genç Girişimciler adı altında üniversite öğrencilerine yönelik bir seminer kurs açıldığını duymuştum. Bu kurs ile bu işletme açma fikrimiz aynı döneme geldi Kastamonu da KOSGEB'in açtığı bu kursa katılarak 3 ay eğitim aldım, o dönemde tek çitti fikirle kursa katılan öğrenci bendim, kursla birlikte kurs hocalarımın desteği ile soyut bir proje somut olma haline geldi. Bu kurstan bir finansman desteği aldık zaten biz onun üzerine bir şeyler koyduk. Projem hayata geçtikten sonra 2015 yılında Kastamonu'da KOSGEB destekli projeler Türkiye geneli yapılan yarışmasında benim projem Kastamonu adına yarışmaya katıldı."

Bilgi ve Tecrübe Eksikliği

İşyeri sahipleri her ne kadar hazırlık aşamasında ve kuruluş aşamasında uzman kişilerden destek alsalar da, bu işle ilgili her hangi bir iş deneyimleri yoktu. Bilgileri ise işyerini yönetme ile sorumlu kişinin KOSGEB'den almış olduğu 3 aylık uygulamalı girişimcilik eğitimi ile sınırlıydı. İşyeri ortakları herbiri aynı zamanda başka bir işte çalışmaktadır. Bu işyeri için ekstradan zaman harcamaktaydılar. Bu konuda işyeri sahibi görüşlerini şu şekilde dile getirmiş.

"Ben ve ortaklarım daha önce böyle mekânlarda gitmişliğimiz vardır. Bunlar bize hep fikir verdi. Kafe ve restoran olarak benim ve ortaklarımın daha önce böyle bir iş deneyimi olmadı. 10 ortak açtık sadece KOSGEB'den ben eğitim aldım."

"Biz hepimizin kendine ait işleri var aynı zamanda hepimiz başka yerlerde çalışıyoruz. Ben muhasebeciyim, biz memur zihniyetindeki insanlarız."

İşyeri sahiplerinin bilgi ve tecrübe yetersizlikleri müşterilerin söylemlerinde de yer almaktadır. Bu konuda müşteriler görüşlerini şu şekilde dile getirmiş.

" Siparişle çok geç geliyordu. Menüleri çok kısıtlı hep aynı şeyler vardı. Hijyen yoktu ve personelin sunumları yetersizdi. Izgaralar genellikle yanıktı. Yemekleri lezzetli değildi."

Müşterilerin görüşmede ifade ettikleri siparişlerin gecikmesi, menünün kısıtlı olması, hijyen ve yemeği sunumundaki eksiklikler, restoran ve kafe gibi işletmelerde bilinmesi ve yapılması gereken en temel işlerdir. İşyeri sahiplerin bu gibi temel konularda şikâyet almaları onların tecrübesizliğinden ve bilgisizliğinde kaynaklandığını söyleyebiliriz. Ayrıca işyeri sahibinin bu konuda ne kadar deneyimlerinin olmadığını söylese de bilgi ve tecrübe eksikliğinin işletmeye verdiği zararın tam anlamı ile farkına varmadıklarını söylemlerinden çıkarılabilir. Bu konuda işyeri sahibi görüşlerini şu şekilde dile getirmiş.

"Damak tadı niteliğinde hiç sorun yaşamadık aksine çok olumlu geri dönüşler vardı, zaten anne babamızın yapmış olduğu bu ürünleri koymuş olduğumuz için daha samimi geldi ve daha çok tercih edilmesini sağladı."

Rekabet Faktörü

İşyeri sahiplerinin rekabet faktörünü dikkate alıp almadıklarını anlamak için katılımcıya üç soru yöneltilmiştir. Sorulara verilen cevaplardan anlaşılmaktadır ki, işyeri

sahipleri rekabet faktörün pek dikkate almamaktadır. Diğer işletmeleri küçümsemekte ve kendileri ile aynı modern görüntüye sahip olmadıkları için onların vereceği hizmeti sağlayamayacakları düşünmektedir. Bu konuda işletme sahibinin sorulan sorulara verdiği cevaplar şunlardır:

“Sizinle aynı hizmeti veren rakip kuruluşlar var mıydı?”

“Benim açtığım yılda herhangi kafeterya ve restoran yoktu, bizimle aynı düzeyde hizmet veren bir rakip işletme yoktu”

“Müşteri size gelmediğinde size tercih edeceği başka restoranlar ve aynı nitelikte başka işletmeler var mıydı?”

“Lokanta tarzı yerler vardı, ama bizi onlardan ayıran şey, hem modern olmamız hem de ilçemizin kültürünü yansıtan ürünlere daha çok ağırlık vermemizdi. Kültürümüzde yer alan yöresel yemekleri de menümüze koyarak ilçede bu şekilde tercih edilecek bir işletme olduğumuzu düşünüyorum”

“İşyerinde satışlarının düşmesinde etkili olan bir başka rakip işletme var mıydı?”

“Bizimle aynı ürün yelpazesine sahip başka bir işletme olmadığı için bir değerlendirme yapamam.”

İşleme sahipleri o bölgedeki diğer işletmeleri kendilerine rakip olarak görmese de müşterilerin diğer işletmeleri de zaman zaman tercih ettiklerini ifadelerinden çıkarılabilir. Bu konuyu müşteriler şu şekilde dile getirmişlerdir.

“Yemeye gitmek istediğimizde o gün menüye bakıyorduk eğer beğendimiz bir şey yoksa başka yerler gidiyorduk. Bazen siparişler gecikince kalkıp başka bir yere gidiyorduk”

Yönetim Yetersizliği

Bir işletmenin büyümesinde en büyük sınırlayıcılardan biri yönetim bilgisi eksikliğidir. İşyeri sahibinin çalışanlarına iş gördürememesi, yetersiz ve tecrübesiz personel çalıştırması en önemli yönetim bilgisi eksikliklerinden bazılarıdır. Her ne kadar katılımcı kendisinin ve ortaklarının yönetim bilgisinin olduğunu söylemiş olsa da, diğer ifadelerden bu işyerinde bir yönetim eksikliği olduğu çıkarılabilir. Bu işyeri on ortaklı tarafından kurulmuştu. Katılımcının ifadesi ile ortaklar yönetme sorumluluğundan kaçınılmaktaydı. On ortaklı bir işyerinde yönetim sürecinde sorun oluşmasını diye öncelikle iki ortağın işyerinin yönetimden sorumlu olmasına karar vermişler. Ancak bu iki ortak bu sorumluluğu kaldıramayınca, her ortak belirli aralıklarla yönetim sorumluluğunu alacak şekilde düzenlemeye gidilmiş. Bütün bunlar işyerinde yönetim boşluğu oluşturmuş. Buda çalışanların sevk ve idarelerinde aksaklıklar ortaya çıkarmış. Ayrıca hiçbir ortağın daha önce bir yönetim deneyimi olmadığı için iş süreçlerinin nasıl işleyeceğin, çalışanların nasıl idare edileceği konusunda sorunlar yaşanmış. Bu konuya ilişkin işyeri sahibine sorulan sorular ve onun sorulara verdiği cevaplar şunlardır:

“Ortaklarımızla işyerinin yönetim ilgili sorular yaşadınız mı?”

“Her birimiz çocukluk arkadaşı olduğumuz için hiçbir sorun yaşamadık zaten on ortaklı işletme olduğumuz için bu Türkiye basınında yer aldık. İlçemizde on ortaklı

bir işletmeyi yaşatmak zaten çok zordur, biz zaten bu zorluklara göğüs gererek ve bunun olabileceğini ilçeye göstermek için özellikle başarmaya çalıştık."

" Birinizin aldığı karara başkası müdahale ediyor muydu, karar alma konusunda sorunlar yaşıyor muydunuz?"

"On kişinin on farklı düşüncesi olabilir ancak doğru her zaman birdir. Bunu ortadan kaldırma için on kişinin arasından iki tane yönetici seçtik bu iki yöneticinin dışında diğer 8 kişinin herhangi bir müdahalesi olmadı."

Her ne kadar katılımcı ortakları ile bir yönetim sorunu yaşamadığını söylese de katılımcının aşağıdaki soruya verdiği cevapla aslında işlemede büyük bir yönetim boşluğu olduğunu söylenebilir.

"Bu işletmeyi yönetmek için siz ve ortaklarınızın yönetim bilgisi yeterli miydi?"

"Yeterli olduğunu düşünüyorum, eğer on kişiden bir kişi oranın başında dursaydı çok daha kaliteli hizmet vereceğini düşünüyorum."

Bir işletmede yönetim sorunu olduğunu gösteren önemli göstergelerden biride personelle ilişkin sorunlardır. Bu işletmede personelin sevk ve idaresi ile ilgili ve bilgisiz tecrübesiz personel çalıştırma da kaynaklanan çok fazla sorun yaşanmaktadır. Bu konuda katılımcının görüşleri şöyledir:

" Çalışanlarınızın bu iş için yeteli tecrübeye sahip olduğunu düşünüyor musunuz, bunun yetersizliğinden dolayı sorun yaşadınız mı?"

"Daha çok yöresel tatlara önem verdiğimiz için çalışanlar anne babamızdan oluşuyordu, bunun dışında üniversitede maddi durumu elvermeyen boş zamanın değerlendirmek isteyen öğrencileri tercih ettik. Damak tadı niteliğinde hiç sorun yaşamadık aksine çok olumlu geri dönüşler vardı, zaten anne babamızın yapmış olduğu bu ürünleri koymuş olduğumuz için daha samimi geldi ve daha çok tercih edilmesini sağladı. Ancak uzun soluklu personel çalıştıramadığımız için çok sorun yaşadık, öz eleştiri yapmak zorunda kalırsak hiç birimizin başında bir yönetici olmadığından, olduğu kadar yaparsın her şeyi bu şekilde olduğu için çok sorun yaşadık"

İşletme sahipleri tarafında aile üyelerinin çalıştırılması bir avantaj olarak görülse de bu tecrübesiz bireylerden kaynaklanan birçok sorun katılımcının aşağıdaki ifadelerinden ortaya çıkmaktadır.

"Müşterilerinizden şikâyet alıyor muydunuz?"

"Özellikler memur kesim bizi tercih etikleri için onlar başka yerler gidip görmüş insanlar kafe ve restoran kültürüne biliyorlar. Gittikleri yerlerdeki hizmet kalitesi ile bizim hizmet kalitemizi karşılaştırıyorlardı. Görünüş olarak modern bir yer görmüşler aynı hizmeti bizden de bekliyorlar, profesyonel eleman istiyorlar biz bunu başarmadık gerçekleştirmedik. Bu konuda çok sıkıntılarımız oldu. Hizmetin geç gelmesi ürün farklılıkları önemli bir sorundu. Mesela müşterilerinsabah yedikleri ile akşam yedikleri ürünler arasında baya fark vardı. Ürünlerde bir standart olmuyordu saat farkı ile ürünlerin tadında değişiklik gösteriyordu"

Müşterilerin görüşleri de bu sorunları destekler niteliktedir. Müşterilerde, garsonların sürekli değiştiğini, yemeklerin geç geldiği, yemeklerin lezzetlerini sürekli değiştiğini ifade etmektedirler.

Kuruluş Yeri Seçimi

Kuruluş yeri seçimi işletmenin geleceği için stratejik öneme sahip önemli bir rekabet avantajıdır. Uzun dönemli bir strateji karar olduğu için değiştirilmesi güç ve maliyetlidir. Bunun için işletme yöneticilerin en başta uzun uzun düşünerek araştırarak işletmenin kuruluş yeri seçimine karar vermeleri işletmenin başarısı için bir zorunluluktur. Bu araştırmaya konu olan işyerinin kuruluş yeri işyeri sahipleri tarafında araştırılıp değerlendirilerek karar verilmiş. Bu işyeri sahibinin ifadelerinden ve araştırmacının gözlemlerinden çıkarılabilir. İşyeri konum olarak, meslek yüksekokuluna yakın hastaneye yakın ve diğer lise ve ilköğretim okullarına da yakın bir yerdedi. Ayrıca ilçe içinde merkezi bir konumda yer almaktadır. Kuruluş yeri olarak buranın tercih edilmesindeki diğer bir faktör ise kirasının diğer yerlere göre uygun olmasıdır. Bu konuda işyeri sahibi görüşlerini şu şekilde dile getirmiş.

"İşyeri bizim için çok önemli bir noktaydı, öncelikle kirayı göz önüne aldık ve kirayı karşılamak için çeşitli araştırmalarda bulduk, ilçede herhangi bir dükkanın kirası 1500 tl ile 2000 tl arasında olacağı için biz daha uygun olduğu içinde bir kooperatife atıl durumda olan bir dükkanı terci etik. Meslek Yüksekokulunun hemen karşısında bulunuyordu. Bu binayı yaptırmamız(deklarasyonu, altı yapısı her şeyiyle beraber) karşılığında bize 8 yıl ücretsiz kullanım hakkı ile verildi. Burayı hem kirası uygun hem de hastaneye, okullara yakın ve merkezi bir yerde olduğu için tercih etik. İşyeri tercihimiz bu şekilde gelişti."

Ayrıca uzman kişiler ile çalışarak işyerine modern görünüm verilmiş. Bu konuda işyeri sahibi görüşlerini şu şekilde dile getirmiş.

"Bizim şöyle bir avantajımız vardı, iç tasarım yapan kişi mimar arkadaşımızdı bu bizi bu konularda avantajlı duruma getirdi. Biz mimar arkadaşımıza büyük şehirlerdeki gibi modern büyüklü ve nitelikte bir yer açmak istediğimizi söyledik, oda bize on tane farklı proje sundu seçim ve hazırlık aşamasında hem modernlik hem de kalite açısından herhangi bir eksiklik yaşadığımızı düşünmüyorum. Üç ay gibi kısa sürede bulunduğumuz mevkide en modern dükkanı anahtar teslim mimar arkadaşımızdan aldık. Bu konuda herhangi bir süre sıkıntısı yaşamadık. Her şey istediğimiz gibi oldu."

Sermaye Yetersizliği

Küçük işletmelerin en büyük sorunlarından biri sermaye yetersizliğidir. Birçok işletme sermaye yersizliğinden dolayı işleyen bir işyerini kapatmak zorunda kalmaktadır. İşletme sermayesi iki yönü vardır bir yatırım sermayesi birde çalışma sermayesidir. Yatırım sermayesi işletmenin kuruluşunda ihtiyaç duydu öz kaynakları ile dış kaynakların toplamıdır. Yatırım sermayesinde öz kaynak oranı ne kadar fazla ise işletme o kadar az borçlanmaya gidecektir. Bir işletmenin sağlıklılık işleyebilmesi için tavsiye edilen yatırım sermayesindeki öz kaynak oranı en az %60'dır(Marangoz, 2012).

Bu araştırmada işletme sahiplerinin başlangıçta yatırım sermayesi olarak düşündükleri düşük bir miktarmış ancak daha sonra daha profesyonel bir işyeri olması kaygısı ile bu yatırım maliyetleri artmış. Başlangıçta 50.000 TL olarak düşünülen miktar işyeri açılıncaya kadar 120 000 TL'ye çıkmış. Bu miktarın 30.000 TL'sini KOSGEB'den, 40 000 TL'sini kredi çekerek geriye kalan kısmını ortaklar kendileri karşılamıştır. Buda yatırım sermayesi olarak dengeli bir yok izlemiş olduklarını göstermektedir. Daha sonraki iki yılda da bütün kredi borçlarını kapatmışlar. Bütün bular işletmenin dengeli bir yatırım sermayesi ile açıldığını ve işletmenin başlangıçta ödemeleri konusunda sıkıntı yaşamadıklarını göstermektedir. Bu konuda işyeri sahibi görüşlerini şu şekilde dile getirmiş

"Biz işletmeyi açtığımızda bu işletmenin maksimum maliyetinin bize 50.000 ₺ olacağını düşündük ancak modern bir yer olsun deyince bu rakamın aştık, tabi 10 ortak olmamızın avantajı ile 120.000 ₺'ye çıktık. Bunun 30.000 ₺'ni KOSGEB'den aldık 40.000 ₺'ni Esnaf Sanatkarlar Kredi ve Kefalet Kooperatifinde kredi çektik, diğer miktarı da öz sermaye olarak ortaklardan karşıladık."

İşletmeleri sıkıntıya sokan diğer bir sermaye türü de çalışma sermayesidir. İşletmeler faaliyete geçtikten sonra çalışma sermayesine ihtiyaç duyarlar. Yeterli çalışma sermayesi bulamayan işletmeler faaliyetlerini kısmak zorunda kalamatadırlar. Buda zamanla işletmenin birim maliyetini artırarak zarar etmesine neden olmaktadır. Bu araştırmaya konu olan işyeri başlangıçta çok dengeli bir yatırım sermayesi ile açılmış ancak daha sonra bilgi ve tecrübe eksikliği, işletme sahiplerinin yönetim yetersizliğinden kaynaklanan sorunlardan dolayı işletme çalışma sermayesi sıkıntısı yaşamaya başlamıştır. Bu sorunun üstesinden gelmek için ortaklar bireysel hesaplarından işyerinin hesabına sermaye takviyesi yapmak zorunda kalmışlardır. Bu durumu katılımcı şöyle açıklamıştır;

"Biz hepimizin kendine ait işleri var aynı zamanda hepimiz başka yerlerde çalışıyoruz. Bunu için kendimiz işin başında duramadığımızdan işlerimizde iyi gittiği için eleman sayısını sürekli olarak artırmak zorunda kaldık, eleman sayısını çoğaltınca maliyet te artı, maliyetlerde gelir gider dengesini bozdu, dönemselde olsa ara sıra kendi cebimizden takviye etmek zorunda kaldık. Ancak ödemelerimizi zamanda yapabiliyorduk."

SONUÇ

Bu çalışmada kapanmış bir işyerinin başarısız olmasının altından yatan neden araştırmaya çalışılmıştır. Bir işyerini kapanmasına neden olacak çok sayıda faktör vardır. Bunların bazıları işletme içinden kaynaklına bilir bazıları işleme dışından da kaynaklanabilir. Bu araştırmada işyerinin dış kaynaklı bir nedenle başarısız uğradığına ilişkin bulgulara rastlanmamıştır. Bu işyeri daha çok içsel nedenlerden kaynaklanan sorunlar yüzünden başarısız olduğu görülmektedir. İşyeri sahipleri işyerini açmadan önce belirli bir eğitim almışlar ve uzmanlardan yararlanarak bir iş planı hazırlamışlar. Bu veriler onların işe başlarken hazırlık yaptığını gösterir. Ayrıca kuruluş yerini doğru belirlemişler. Kuruluş yeri merkezi bir yerde olması hastaneye ve okullara yakın olması işyerini rakiplerine göre avantajlı konuma getirmiştir. Ancak her ne kadar bu işyeri o

bölgedeki diğer yiyecek içecek hizmeti veren kuruluşlardan bazı yönlerden farklılaşsa da temel olarak benzer ihtiyaçları karşılan müşteri kitlesine hitap etmektedirler. Bu yönüyle işletme sahiplerinin diğer rakiplerini göz ardı etmesi işyerinin müşteri kaybetmesine neden olmuştur. Bu durum görüşülen müşterilerin ifadelerinde de yer almaktadır.

İşyeri sahiplerinin daha önce bu sektörde bir iş deneyimlerinin olmaması önemli bir başarısızlık faktörü olarak kendini göstermektedir. Özellikle bu tarz küçük işletmelerin yöneticilerin teknik bilgiye sahip olması, işyerindeki süreçler ile ilgili tecrübeye sahip olması girişimcinin başarısı için önemlidir. Bazı olumsuz durumlarda iş başa düştüğünde girişimci bunun altından kalkabilmelidir. Ayrıca bilgi ve tecrübe eksikliği müşterilerinin şikâyetlerini görememeye ve bundan dolayı müşteri kaybına neden olmaktadır. İşyeri sahiplerinin deneyim ve tecrübelerinin yetersiz olması, onların işyerinde iş süreçleri yönetmede sorun yaşamalarına neden olmuş. Bu müşteri kaybını beraberinde getirmiştir.

İşletmeyi başarısız kılan diğer bir nedende işletme sahiplerinin yönetim konusunda yetersiz olmalarıdır. Tecrübesiz ve niteliksiz personel çalıştırma, müşterilerin yemek ve servislerden şikâyetçi olması, çalışanların sürekli değiştirilmesi, müşterilerin hizmetlerden şikâyetçi olması, işletme sahiplerinin işin başında durmaması gibi sorunlar yönetim yetersizliğinden kaynaklanan sorunlardır. Ayrıca işyeri ortakların her birinin bu işyerinin dışında başka işlerde çalışıyor olması burayı ikinci plana atmaları da önemli bir yönetim boşluğu ortaya çıkarmıştır. Bu sorunlar işyerini başarısızla götüren önemli sebeplerdir.

Son olarak bu işleri yatırım sermayesi olarak dengeli kurulmuş olsa da, zamanla büyüyen sorunlar yüzünde çalışma sermayesi sıkıntısı da yaşamıştır. Ancak bu işyerinin başarısız olmasının bir nedeninden çok, bir sonucudur. İşyerinin bu safhaya gelmeden önce yukarıda belirttik sorunlara çözüm üretebilseydi, bu aşamaya hiç gelmeyebilirdi.

Özet olarak bu işletmenin başarısızlığındaki temel nedenler; işletme sahiplerinin bilgi ve tecrübelerinin olmaması ve süreçleri yönetmemeleri, işyerindeki yönetim boşluğu, çalışanların denetlenememesi, tecrübeli çalışan çalıştırmamaları, rekabet faktörünü dikkate almamalarıdır.

Girişimci kelime olarak her ne kadar söylendiğinde kulağa hoş gelse de, girişimci olmak zaman, emek ve özveri ister. Başarılı girişimciler çoğu zaman ailesinden, kendisinde özveride bulunarak işinin başında durmak zorundadır. Girişimci için hayallini hayata geçirdikten sonra onun devamlılığını sağlamakta önemlidir. Bunun için iradeli davranmak en küçük olumsuzlukta pes etmek gerekir. Yeni girişimcileri özellikle, yeterli deneyim ve bilgi sahibi olmadan işe girişmemelidir. Bu konuda uzmanlardan destek almadan çekinmemelidirler. Özellikle KOSGEB' destek verdiği girişimcilere danışmanlık hizmeti de vermelidir. Kaynakların heba olmaması açısından bu çok önemlidir. Ayrıca KOSGEB'in desteklemelerde kendi işini kurmak isteyenlere öncelik vermesi desteklerin amacına ulaşması açısından önemlidir. Girişimciler özellikle işin ana noktalarında nitelikli ve tecrübeli personelle çalışmaya özen göstermelidir.

KAYNAKÇA

- Bakan İ. (2015). *Girişimcilik, KOBİ'ler ve Strateji*. Ankara: Gazi Kitap Evi
- Bozkurt, Ç. Ve Diğerleri. (2012) *Türkiye'de Girişimciliğin Gelişimi: Girişimcilik Üzerine Bir Nitel Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2012/1, Sayı:15
- Döm Tomak, S. (2015). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Erdoğan Z.(2011). *Girişimcilik Ve Kobiler: Teorik ve Uygulama*. Bursa: Ekin Yayınevi
- Gog, Martina (2015). *Case Study Reseach, Copyright*. International Journal of Sales, Retailing and Marketing Vol. 4 No. 9
- Göktaş D. (2013), KOBİ'lerde Girişimcilik Değerleri, İşletme Performansı ve Dış Ticaret İlişkisi: Giresun Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi* . Kafkas Üniversitesi
- Hisrich, R. D. Peters, M. (2001). *Entrepreneurship*. 5th Edition, McGraw- Hill Higher, s.9
- Kaya, A. (2007). *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve Kobi Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitapevi
- Kinay, H. F. (2006). *Girişimcilik Kalkınma ve Rekabet İlişkisi*. *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Anadolu Üniversitesi
- Marangoz M. (2012). *Girişimcilik. İstanbul* : Beta Yayınları
- Schumpeter J. (1934). *Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Strauss, A. ve Corbin J. (1998). *Basics of Qualitative Research*, Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Sönmez, A., Toksoya, A. (2014). Türkiye'de Girişimcilik ve Türk Girişimci Profili Üzerine Bir Analiz. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*. 21/2, s. 41-58
- Tutar H., Altınkaynak F. (20014). *Temel Girişimcilik ve İş Kurma Süreci*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Tikici, M., Aksoy, A. (2009). *Girişimcilik ve Küçük İşletmeler*. Ankara: Nobel Yayınları
- Uluyol O. (2011). *Finansal Yönetim Boyutuyla Türkiye'de Girişimcilik*. Ankara: Nobel Yayınları
- Yin, Robert K. (2017). *Durum Çalışması Araştırma Uygulamaları*, (İlhan Günbay, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları
- Yıldırım A., Şimşek H., (2016) *.Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- <http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/6480/bakan-ozlu> adresinden erişildi. (Erişim Tarihi :02.12.2018)

<http://www.haberturk.com/ekonomi/makro-ekonomi/haber/81840-girisimcileri-yolun-basinda-batiran-15-hata> adresinden erişildi (Erişim Tarihi :08.12.2018)

Turkticaret.net adresinden erişildi.(Erişim Tarihi: 03.12.2018)