

## İŞ FİKRİNİN TİCARİLEŞTİRİLMESİNDE PAZAR ANALİZİNİN ÖNEMİ

Hafize Ufuk Korkmaz<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 12/03/2024

Accepted Date (Kabul Tarihi): 22/04/2024

Published Date (Yayın Tarihi): 30/06/2024

### ÖZ

#### Anahtar Kelimeler

İş Planı,  
Pazar Analizi,  
Girişimci Kamu Fon  
Destekleri

Teknolojik girişimciler bir iş fikrini hayata geçirmek istediklerinde gelişmiş bir teknoloji içeren inovatif bir ürüne odaklanmaktadır. Girişimciler tarafından geliştirilmiş bir teknolojiye sahip, Ar-Ge sonucu elde edilmiş inovatif bir ürünün ticarileştirme için yeterli olduğuna, pazarda kolaylıkla yer bularak rakiplerine göre fark yaratacağına ve müşteriler tarafından tercih edileceğine inanılmaktadır. Pazara giriş yapıldığında yaşayabilecekleri problemleri en aza indirebilmesinin yollarından birisi güçlü pazar analizine sahip iş planı ile yola çıkılmasıdır. Girişimcilerin iş fikirlerini henüz pazara sunmadan, detaylı bir pazar analizi yapılırken izlenebilecek adımların belirlenebilmesi amaçlanmaktadır. Türkiye'de girişimcilere şirketleşme aşamasında finansman desteği sağlayan TÜBİTAK ve KOSGEB ele alınmıştır. Çalışmada iki kamu hibe kurumunun iş planları karşılaştırılmaktadır. Her iki kurumun iş planlarında yer alan pazar analizi bölümlerinde talep edilen veriler karşılaştırılarak sektör ve pazar, müşteri, pazarlama, rakipler ve rekabet, tedarikçi, dağıtım ve satış adımları incelenmiştir. Bu ana başlıklarda girişimcilerin dikkat etmesi gereken unsurlara ilişkin öneriler detaylandırılmaktadır. İş planı hazırlanmasında takip edilmesi gereken adımlara yönelik öneriler verilmektedir.

## THE IMPORTANCE OF MARKET ANALYSIS IN THE COMMERCIALIZATION OF BUSINESS

### IDEAS

### ABSTRACT

#### Keywords

Business Plan,  
Market Analysis,  
Entrepreneurial Public Fund  
Support

When technological entrepreneurs want to realize a business idea, they focus on an innovative product with an advanced technology. One of the ways to minimize the problems they may experience when entering the market is to start with a business plan with a strong market analysis. It is aimed to determine the steps that can be followed while conducting a detailed market analysis before entrepreneurs present their business ideas to the market. TUBITAK and KOSGEB, which provide financial support to entrepreneurs in Turkey at the incorporation stage, are discussed. The study compares the business plans of the two public grant institutions. Recommendations regarding the elements that entrepreneurs should pay attention to under these main headings are detailed. Suggestions are given for the steps to be followed in the preparation of a business plan.

**Citation:** Korkmaz, H. U., (2024), İş Fikrinin Ticarileştirilmesinde Pazar Analizinin Önemi, ARHUSS, (2024), 7(1): 1-19.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, KTO Karatay Üniversitesi, [h.ufuk.korkmaz@gmail.com](mailto:h.ufuk.korkmaz@gmail.com)

## 1. GİRİŞ

Teknoloji hayatımızın her alanında yer almaktadır. Yeni ürün, hizmet ya da süreçlerin teknoloji ile geliştirilmesi, tüketicilerin işini her geçen gün kolaylaştırmaktadır. Kolaylıkla gerçekleştirilen her yeni iş; tüketicilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini hızla geliştirmekte ve değiştirmektedir. Bunun sonucunda özellikle teknoloji ile ilişkili ürün, hizmet ya da süreç geliştirmek isteyen girişimciler için birçok fırsat doğmaktadır. Pazardaki fırsatı fark edebilen, yeniliklerle tüketicilere fayda sağlamayı amaçlayan ve teknolojiyi iş fikirlerine entegre edebilen her girişimci için fırsatlar her an artarak gelişmektedir.

Teknolojik bir ürün, hizmet ya da süreci geliştirerek bu iş fikrini hayata geçirmek isteyen teknoloji girişimcileri; gelişmiş bir teknolojiye dayalı inovatif bir ürün fırsatını fark etmenin ve bunu pazara sürebilmek için elde edilecek finansal desteğin, pazarda başarılı olmak için yeterli olduğunu düşünmektedir. Ancak yalnızca bu unsurlara sahip bir iş fikri, pazara girildiğinde girişimcinin yanılmasına sebep olabilmektedir. Araştırma ve geliştirme süreçleri tamamlanmış, bir ön prototip ya da pazara sunulmaya hazır bir ürün elde edilmiştir. Ancak bu süreçten sonra iş fikrinin ticarileştirilmesinde karşılaşılabilecek birçok problem ortaya çıkabilmektedir. Girişimcilerin ticarileştirme aşamasında yaşayabilecekleri problemleri en aza indirebilmesinin yollarından birisi detaylı ve iyi araştırılarak hazırlanmış güçlü bir iş planına sahip olmaktır.

Çalışmada ticarileştirme ile ilgili bir sorunla karşılaşılması amacıyla, girişimcilerin iş planı hazırlaması ve iş planlarında dikkat etmeleri gereken unsurlara değinilmektedir. İyi bir teknoloji, başarılı bir inovasyon, müşterilere fayda sağlayan ve müşterilerin hayatını kolaylaştırıcı bir ürün, hizmet ya da süreç elde edilmesi amacıyla yola çıkan girişimci; bu çıktıyı doğru müşteri kitlesine ve doğru pazara sunmadığı takdirde çıktının ticarileştirilmesinde sorun yaşaması muhtemeldir. Bu nedenle müşteri kitlesi ve pazarın detaylı bir şekilde incelendiği bir iş planı hazırlanması önemli görülmektedir. Özellikle ticarileştirme aşamasının başarı ile tamamlanabilmesi amacıyla iş planında yer alan pazar analizi unsuru detaylandırılmıştır. Müşteri, ürün ve pazarın önemine değinilmiştir. Çalışmada Türkiye’de girişimcilere şirketleşme aşamasında kamu fonu vermekte olan TÜBİTAK ve KOSGEB iş planları ele alınmıştır. Ar-Ge ve inovasyon içeren teknolojik iş fikirlerinin desteklenmesinde ve ilk kuruluş aşamasında girişimcilerin finansman ihtiyacının karşılanmasında büyük bir yeri bulunan bu iki kurumun iş

planlarında yer alan pazar analizi bölümlerinde talep edilen veriler karşılaştırılarak sektör ve pazar, müşteri, pazarlama, rakipler ve rekabet, tedarikçi, dağıtım ve satış adımları incelenmiştir. Bu ana başlıklarda girişimcilerin dikkat etmesi gereken unsurlara ilişkin öneriler detaylandırılmıştır. İş planı hazırlanmasında takip edilmesi gereken adımlara yönelik öneriler verilmiştir. Böylece iş fikirlerinin henüz pazara sunulmadan önce, detaylı bir pazar analizi yapılmasının öneminin vurgulanması amaçlanmaktadır. Pazar analizinin kamu fonu sağlayan kurumların iş planları üzerinden değerlendirilmesi ve girişimcilerin ticarileştirme aşamasına geçmeden önce pazar analizi yapılmasının öneminin vurgulanması çalışmanın literatüre katkı sağlayan yönü olarak değerlendirilmektedir.

## 2. İŞ PLANI

İş planı, girişimcinin kuracağı işletmenin gelişimine rehberlik eden planlama haritası olabilmektedir. İş planı, temel iş kavramlarını ve şirketi tanımlamaktadır. Piyasayı analiz etmekte, ürün önermekte ve finansal planın ana hatlarını çizmektedir (Danna ve Porche, 2008: 173). Her yenilikçi girişimci tüm bölümleriyle kapsamlı ve eksiksiz bir iş planı geliştirmeyi başaramayabilir (Swamidass, 2016: 156). Bu nedenle iş planlarının hazırlanmasında girişimcilere destek olmak üzere teknoloji geliştirme bölgeleri (TGB), teknoloji transfer ofisleri (TTO), finans kurumları, özel sektör ve araştırma altyapıları ile iş birlikleri yapmaktadır (TÜBİTAK 3: 2022). Kuluçka desteği, yüksek derecede pazar kapsamı yetkinliğine sahip ancak düşük derecede teknoloji genişliği yetkinliğine sahip olduklarında yeni girişimcilere daha fazla yardımcı olmaktadır. Aksine, düşük derecede pazar kapsamı yetkinliğine ve daha yüksek derecede teknoloji genişliği yetkinliğine sahip olduklarında ise risk sermayedarından yardımı almaları iş planı performansını artırabilmektedir (Chen, 2009: 101). İş planı hedef kitleye göre şekillendirilmelidir (Danna ve Porche, 2008: 173). Çeşitli teknolojileri bir ürüne nasıl dahil edeceğini bilmeyen veya dışarıdan belirli kilit teknolojilere ihtiyaç duyan yeni girişimler kuluçka merkezlerinden yardım isteyebilirken, risk sermayesi şirketleri yeni girişimlere ürünlerini tanıtmaları için pazarlama deneyimi sağlamada daha fazla yardımcı olmaktadır (Chen, 2009: 101). İş planı ile henüz hayata geçirilmemiş iş fikrinin, pazara lanse edildiğinde nasıl bir yolla pazarlanacağı, kimlere hitap edeceği, kimlerin paydaş olacağı, kimlerle ve nasıl çalışılması gerektiği, finansman planlaması gibi bilgilerin ön hazırlıkları yapılmış olacaktır. İş planı yalnızca Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma

Kurumu [TÜBİTAK], Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı [KOSGEB], Kalkınma Ajansı, Bakanlıklar gibi kamu hibe fonu sağlayan kurum kuruluşlara ya da yatırımcı desteğine başvuru yapmadan önce hazırlanmamalıdır. Aynı zamanda iş planı, öz sermaye ile bir iş kurmak isteyen girişimci tarafından da hazırlanmalıdır. İş planlarında pazar analizi ile ilişkilendirilen; sektör ve pazar, müşteri, pazarlama, rakipler ve rekabet, tedarikçi, dağıtım ve satış unsurlarına yer verilmelidir.

### **3. PAZAR ANALİZİNDE ÜRÜN PAZAR UYUMUNUN ÖNEMİ**

Günümüzde müşteri tatmini ve rekabetçi iş ortamında kalıcı bir yer edinebilmek çoğu işletmenin en büyük endişesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Choudhury ve Gulati, 2020: 50). Müşteriler dünyada yeni olan, daha önce hiç görülmemiş bir ürün özelliği bulunan veya genellikle bir ürünle sunulmayan ürünlerden şaşkıncı şekilde memnun olmaktadır (Witell, Löfgren ve Gustafsson, 2011: 89). Rekabetçi konumunu korumak isteyen işletmelerin; müşterilerin bir ürüne yönelik seçimlerini ve tatmin düzeylerini bilmeleri önemli görülmektedir (Choudhury ve Gulati, 2020: 59). Bir işletme müşteri tabanını elde tutabilmek ve genişletebilmek için, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilen yeni ve çekici özellikleri ürünlerine uygulayabilmelidir (Witell, vd., 2011: 89). Böylece ürününün müşteri ihtiyaç ve tercihlerini karşılaması ile işletme daha geniş bir pazar payı elde etme fırsatı yakalayabilecektir (Choudhury ve Gulati, 2020: 59). Bu nedenle işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün niteliği ve hedef pazarın büyüklüğü gözden geçirilmeli, rekabet ve şirketin rekabet avantajları detaylı bir şekilde ele alınmalıdır (Schneider, 2002: 345). Aynı zamanda işletmelerin stratejik platformlar geliştirme ve yönetme ile kişiselleştirilmiş ürünlerin pazara sunumunda; ürün geliştirmede çoklu bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir. Temel olarak ise ürün geliştirmede çoklu müşteri ihtiyaçları ve isteklerini dikkate alarak çalışılmalıdır (Drejer ve Gudmundsson, 2002: 733). Girişimcilerin rekabetçi piyasada başarı şansını artırabilmeleri için müşteri memnuniyetini, gereksinimlerini ve beklentilerini ne derecede karşılayabilecek ve müşteri tatminini ne ölçüde sağlayabilecek bir çıktı elde edileceğini en doğru şekilde belirleyebilmesi önemli görülmektedir.

Müşterilerin henüz tamamlanmamış eksik denilebilecek çözümleri denemeye istekli olacak kadar ciddi sorunlarını belirleyebilmesi, girişimciler açısından önemli olmaktadır (Seibel, 2022). Yenilikçi girişimciler ihtiyaçların keşfine ve ürüne geçmeden önce pazarı tanımlamalı ve doğrulamalıdır (Blank, 2021). Ürünlerinin yer alabileceği

doğru bir pazar bulunduğunda ise ilk müşteriye elde edebilmeyi, etkileşime girebilmeyi ve ürünü geliştirebileceği geri bildirimler alabilmeyi sağlayabilmelidir (Seibel, 2022). Aslında pazar değil pazara hizmet edecek ürünler yaratmalıdır (Blank, 2021). Bu ürünler yaratıldığında ise ticarileştirilebilmesi önemli olmaktadır.

Bu nedenle yeni girişimler; maliyetleri düşürerek, kaliteyi artırarak, yeni teknolojileri özümseyerek rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmelerini ve böylece performanslarını artırmalarına etki edecek teknolojiyi ticarileştirme yetkinliğine de sahip olmalıdır (Chen, 2009: 95). Bu nedenle girişimcilerin bütüncül bir bakış açısıyla ürün-pazar uyumuna dikkat etmeleri gerekmektedir. Girişimcinin iş fikri sonucu ortaya çıkarılacak olan ürünün pazar beklentileri ile örtüşüp örtüşmediğini görebileceği ürün-pazar uyumunun incelemesinin hem öz sermayesinin doğru yönetilmesi hem kamu fonu desteği alabilmesi hem de yatırımcılarla buluşabilecek güçlü bir girişimcilik hikayesi ortaya çıkarılabilmesine katkı sağlayabilecektir.

Pazarı tatmin edebilen bir ürünle hedeflenen pazarda olmak ürün-pazar uyumu anlamına gelmektedir (pmarchive, 2007). Sequoia Capital'in kurucusu Don Valentine, ürün-pazar uyumunun ardındaki düşünceyi geliştirmiştir. Ancak "ürün-pazar uyumu" olarak ilk kez adlandıran kişi Benchmark Capital'in kurucu ortağı Andy Rachleff'tir. Ürün-pazar uyumu kavramını 2000li yılların ortalarında popüler hale getiren kişi ise Andreessen Horowitz'in risk sermayedarı Marc Andreessen'dir (Wikipedia, 2022). Ürünün değer önerisi müşteriler için anlam ifade etmediğinde, müşteriler arasında kulaktan kulağa yayılmadığında, kullanımı hızla artmadığında, satış döngüsü çok uzun sürdüğünde ve gerçekleştirilemeyen birçok anlaşma olduğunda ürün-pazar uyumu yakalanmamıştır (pmarchive, 2007). Görüldüğü üzere ürün-pazar uyumu; risk sermayedarları tarafından girişimcilik literatürüne kazandırılmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kararlı bir girişimci, güçlü bir ekip, yüksek ya da ileri teknoloji ile üretilmiş ya da kusursuz çalışan bir ürün ile karşılaşan yatırımcılar bu tablo karşısında memnun olabilmektedir. Ancak yatırımcıların önem verdiği en önemli unsur, ticarileştirmedir. Bu nedenle ürünün doğru pazarda doğru müşterilere sunulması ve işletmenin kar elde edebilen büyüyen sürdürülebilir bir işletme olabilmesi, yatırım kararında etkili olabilmektedir.

#### **4. YÖNTEM**

Araştırmaları tamamlamak, doğrulamak ve desteklemek için dokümanlar kullanılabilir. Bu nedenle anlaşılmalı, analiz edilmeli, yorumlanmalı ve çalışma içerisinde kullanılmalıdır (Kıral, 2020: 185). Araştırma verilerinin birincil kaynağı olarak dokümanları toplama, gözden geçirme, sorgulama ve analiz etme doküman analizi olarak tanımlanmaktadır (Sak, Şahin Sak, Öneren Şendil, ve Nas, 2021: 228). Kitap, mektup, dergi, günlük, harita, çizelge, istatistik vb. doküman çeşitleridir (Kıral, 2020: 170). Çalışmada nitel bir veri analizi yöntemi olan doküman analizi seçilmiştir. Türkiye’de girişimcilere şirketleşme aşamasında finansman desteği sağlayan TÜBİTAK ve KOSGEB iş planları ele alınmıştır. TÜBİTAK’ın <https://www.tubitak.gov.tr/> internet adresinde ve KOSGEB’in <https://www.kosgeb.gov.tr/> internet adresinde yer alan iş planı formları incelenmiştir. İş planlarının pazar analizi bölümünde talep edilen veriler derlenmiştir. Böylece sektör ve pazar, müşteri, pazarlama, rakipler ve rekabet, tedarikçi, dağıtım ve satış ana başlıklarının kullanıldığı bir öneri verilmiştir. Yapılan bu çalışma etik kurul izni alınmasını gerektirmemektedir.

#### **5. BULGULAR**

##### **5.1. Türkiye’deki Girişimci Kamu Fon Destekleri**

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’na bağlı kurumlar olan TÜBİTAK ve KOSGEB, potansiyel girişimcilerin iş fikirlerini desteklemek amacıyla farklı dönemlerde farklı destek program çağrılarını çıkarmaktadır. Bu çağrılar kurumların internet adreslerinden takip edilebilmektedir.

Girişimciler TÜBİTAK’ın internet adresi olan <https://www.tubitak.gov.tr/> üzerinden güncel duyurulara ulaşabilmektedir. TÜBİTAK 1512 Girişimcilik Destek Programı (BiGG), TÜBİTAK tarafından girişimcilere verilen kamu hibe fon desteğidir. BiGG kapsamında iki aşama bulunmaktadır. Aşama 1 için TÜBİTAK tarafından uygulayıcı kuruluşlar belirlenmekte ve uygulayıcı kuruluşa başvuru yapan girişimcilerin Aşama 2’ye ulaşabilmesi amacıyla uygulayıcı kuruluşa finansman desteği sağlanmaktadır. Aşama 2’de ise girişimcilerin şirketleşmeleri sağlanmaktadır.

KOSGEB’in internet adresi olan <https://www.kosgeb.gov.tr/> üzerinden güncel duyurulara ulaşabilmektedir. KOSGEB tarafından girişimcilere verilen birçok farklı fon desteği bulunmaktadır. Girişimcilere en yüksek oranda destek sağlayan ve çalışma

kapsamında ele alınan fon desteklerinden biri ise Ar-Ge, Ür-Ge ve İnovasyon Destek Programı olarak adlandırılmaktadır.

## 5.2. TÜBİTAK Girişimcilik Destek Programı

Girişimcilerin iş fikirlerini desteklemek amacıyla TÜBİTAK BiGG programı bulunmaktadır. Bu program ile yalnızca yenilik odaklı teknolojik iş fikirleri değerlendirmeye alınmaktadır. Katma değeri yüksek ve nitelikli istihdam yaratabilme potansiyeli yüksek olan teşebbüslerin ortaya çıkarılması amacıyla hazırlanmıştır (TÜBİTAK 1: 2023). Uygulayıcı kuruluş belirleme çağrısında uygulayıcı kuruluşlara sağlanacak destek tutarı ve destek içeriği belirtilmektedir (TÜBİTAK 2: 2023). 2023-2025 döneminde, TÜBİTAK BiGG kapsamında girişimcilere hizmet verecek yeni uygulayıcı kuruluşlar belirlenmiştir (TÜBİTAK 3: 2022). Bu programa başvuru yaparak iş fikirlerini hayata geçirmek isteyen girişimcilere TÜBİTAK tarafından verilen proje desteği on sekiz (18) ay için en fazla dokuz yüz bin (900.000) TL olarak belirlenmiştir (TÜBİTAK 2: 2023). TÜBİTAK tarafından proje başvurusu esnasında istenilen bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1:** TÜBİTAK Tarafından Proje Başvuru Esnasında Talep Edilen Bilgiler

No	Tablo / Bilgi Adı
1	Teknogirişim sermaye desteği programı iş planı
2	Tahmini satış planlaması tablosu
3	Ürün/hizmet kıyaslama tablosu
4	Finansal tablolar

**Kaynak:** TÜBİTAK 5 (2023)

Tablo 1'e göre TÜBİTAK tarafından girişimcilerden talep edilen bilgiler bir iş planı ve üç farklı tablodur. Tablolar; tahmini satışın planlanması, ürün/hizmetin kıyaslanması ve finansal bilgilerin oluşturulması ile ilişkili olan verilerden oluşmaktadır. Bu tablolar; Teknogirişim sermaye desteği programı iş planı dokümanı içerisinde yer alan bölümlerin alt sekmelerinde talep edilen verileri içermektedir. Girişimcilerin Aşama 2'de hazırlamak zorunda oldukları ve iş fikirlerinin değerlendirmesine olanak sağlayan iş planının detaylı olarak bölümler ve her bölümde talep edilen veri başlıkları ise Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2:** Teknogirişim Sermaye Desteği Programı İş Planı Ana Başlıkları

Bölüm	Bölüm başlığı
A	Girişimciye ait bilgiler
B	İş fikrinin kısa tanıtımı
C	İş planı kapsamında gerçekleştirilecek teknolojik doğrulamaya ait bilgiler
D	Girişimci ile çalışacak diğer personel bilgileri
E	Kurulacak işin niteliği

Tablo 2'nin devamı	
F	Pazar analizi
G	Pazarlama planı
H	Üretim planı
I	Finansal plan
J	Tahmini maliyet formları

**Kaynak:** TÜBİTAK 5 (2023).

Tablo 2'de A ve D bölümlerinde girişimci ve ekibi hakkında detaylı bilgiler talep edilmektedir. B, C ve E bölümlerinde ise iş fikrinin kısa tanıtımı, iş planı kapsamında gerçekleştirilecek teknolojik doğrulamaya ait bilgiler ve kurulacak işin niteliği yer almaktadır. Müşteri ve pazarla ilgili olarak TÜBİTAK iş planı başvuru formundaki F Bölümü içerisinde ise Pazar Analizi detaylı olarak incelenmektedir. G, H ve I bölümlerinde pazarlama, üretim ve finansal planlar talep edilmektedir. Tahmini maliyet formları ile J bölümünde yer almaktadır.

**Tablo 3:** Teknogirişim Sermaye Desteği Programı İş Planı Pazar Analizi  
(F Bölümü)

No	Bölüm İçeriği
1	Kurulacak şirketin ve hedeflenen ürün/hizmet/sürecin yer alacağı sektör ve özellikleri
2	Potansiyel müşteriler
3	Potansiyel tedarikçiler
4	İş planı çıktılarının ulusal ve uluslararası rekabet potansiyeli ile ürün/hizmet bazında rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri

**Kaynak:** TÜBİTAK 5 (2023).

Çalışma kapsamında detaylı incelenmekte olan Pazarlama analizi ile ilgili F Bölümünde; dört temel veri talep edilmektedir. Buna göre, yer alınacak sektör ve özellikleri, potansiyel müşteriler, potansiyel tedarikçiler, ulusal ve uluslararası rekabet potansiyeli ve ürün/hizmet kıyaslamasının detaylandırılması beklenmektedir. Böylelikle elde edilen veriler ışığında pazar analizi ile müşteriler ve rakipler değerlendirilmektedir.

İş fikrinin doğru sektöre hitap edip etmediği ya da hedeflenen ürün veya süreçler dikkate alınarak sektörün daraltılıp genişletilebilir olması önemli görülmektedir (TÜBİTAK 6, 2023). Pazarda paydaş konumunda olunan müşterilerle ilgili genel bilgi verilmesi, ürün ya da hizmetlerin pazarlanmasında müşteri grupları ve müşterilerin genel özelliklerinin belirlenmesi, ürün ya da hizmet kıyaslama tablosunda belirlenen teknik özelliklerin yerli rakiplere, yabancı rakiplere ve proje çıktısının farklarına ilişkin açıklama ya da analiz yapılması beklenmektedir (TÜBİTAK 7, 2023). Girişimcilerin uygulayıcı kuruluşlar desteği ile Aşama 2'ye sundukları iş planları TÜBİTAK panelistleri tarafından



iş planının yenilikçi yönü, teknoloji düzeyi, yapılabilirliği ve uygunluğu ile ticarileşme potansiyeli kriterlerine göre değerlendirilmektedir (TÜBİTAK 4, 2023).

### 5.3. KOSGEB Girişimcilik Destek Programı

Ar-Ge, Ür-Ge ve İnovasyon Destek Programı bulunmaktadır. Bu programın amacı, bu projeler aracılığıyla yeni bir ürün, hizmet üretmesi veya süreç iyileştirilmesidir. Ürün geliştirmeye teknolojik gelişmelere ve değişen pazar taleplerine uyum sağlayabilmeleri amacıyla, orijinal, değiştirilmiş ya da iyileştirilmiş yeni ürünlerin üretilmesi desteklenmektedir. Bu program ile girişimcilere 1.100.000 TL'ye kadar destek verilmektedir (KOSGEB 1, 2023). KOSGEB tarafından proje başvuru esnasında istenilen bilgiler Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4:** KOSGEB Tarafından Proje Başvuru Esnasında Talep Edilen Bilgiler

No	Tablo / Bilgi Adı
1	Başvuru sahibinin tanıtımı ve genel bilgiler
2	Proje bilgi dokümanı
3	Projedeki faaliyetler ile faaliyet-zaman planı
4	Talep edilen proje giderleri

**Kaynak:** KOSGEB (2021).

Tablo 4'te yer alan başvuru sahibinin tanıtımı ve genel bilgiler, proje bilgi dokümanı, projedeki faaliyetler ile faaliyet-zaman planı, girişimcinin KOSGEB'den talep ettiği proje giderleri ile bütçe ve finansman verileri proje başvurusu esnasında talep edilmektedir.

KOSGEB sürecinde kurul iş fikirlerini değerlendirmektedir. Buna göre; projenin ekonomik katkısı ve yaygın etkisi, proje faaliyet-zaman planlaması, proje sahibi girişimcinin yeterliliği yanı sıra projede çalışacak personelin yeterliliği ile bütçe ve maliyet etkinliği değerlendirilmektedir. Projenin ekonomik katkısı ve yaygın etkisi ile ilgili değerlendirmenin içerisinde projenin sınai mülkiyet hakkı, projenin ticarileşme potansiyeli, sektör ihtiyacını karşılayan çözüm üretimi, proje çıktısı, katma değer, verimlilik, rekabet gücünün katkı düzeyi, Türkiye'de ihtiyaç duyulan teknoloji üretimini sağlama ya da ithal ikame sağlama ve böylece teknolojik dışa bağımlılığı azaltma ile projenin ilgili sektörün teknolojik gelişimine katkı sağlama durumu incelenmektedir (KOSGEB, 2021). KOSGEB Proje bilgi dokümanı kapsamında detaylandırılması talep edilen ve girişimcilerin proje başvurusunda hazırlamak zorunda oldukları veri başlıkları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5:** Proje Bilgi Dokümanı Ana Başlıkları

Bölüm	Bölüm başlığı
1	Girişimci ve Muhtemel Ortaklara Ait Bilgiler
2	İşletmeye Ait Bilgiler
3	Projenin Teknik Özellikleri
4	Projenin Pazar Analizi
5	Risk Analizi

**Kaynak:** KOSGEB (2021).

#### 5.4. TÜBİTAK ve KOSGEB İş Planlarında Pazar Analizi Karşılaştırması

Hem TÜBİTAK hem de KOSGEB tarafından talep edilen iş planlarının pazar analizi ile ilgili bölümlerindeki bilgilerin karşılaştırılarak gruplandırılması sonucunda temel yedi başlık belirlenmiştir. Bunlar; sektör ve pazar, müşteri, pazarlama, rakipler ve rekabet, tedarikçi, dağıtım ve satıştır. Tablo 2 ve Tablo 5'te yer alan detaylı bilgilerin karşılaştırılması ile hazırlanan ve temel yedi başlık altında toplanan veriler Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6:** TÜBİTAK ve KOSGEB İş Planları Karşılaştırması

No	Temel başlıklar	Bölüm içeriği	TÜBİTAK	KOSGEB
1	Sektör ve Pazar	Yer alınacak sektör ve özellikleri	X	
		Yurt içi hedef pazar		X
		Yurt dışı hedef pazar		X
2	Müşteri	Potansiyel müşteriler	X	
		Yurt içi müşteriler		X
		Yurt dışı müşteriler		X
		Müşteri ve talep yapısı	X	
3	Pazarlama	Pazarlama faaliyet planı	X	
4	Rakipler ve Rekabet	Rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri		X
		Rakiplere karşı alınacak önlemler		X
		Rakip işletmelerin ürün ya da hizmet satış fiyatı, pazar payı, avantaj ve dezavantajları		X
		Rakip işletmeler ve özellikleri		X
		Ulusal ve uluslararası rekabet potansiyeli	X	
		İzlenecek rekabet stratejileri	X	
5	Tedarikçi	Potansiyel tedarikçiler	X	X
6	Dağıtım	Kullanılacak dağıtım yöntemleri	X	X
7	Satış	Verilen teklif, alınan sipariş, sözleşme vb.		X
		Tahmini satış planlaması tablosu	X	X
		Ürün/hizmet satış bedeli	X	

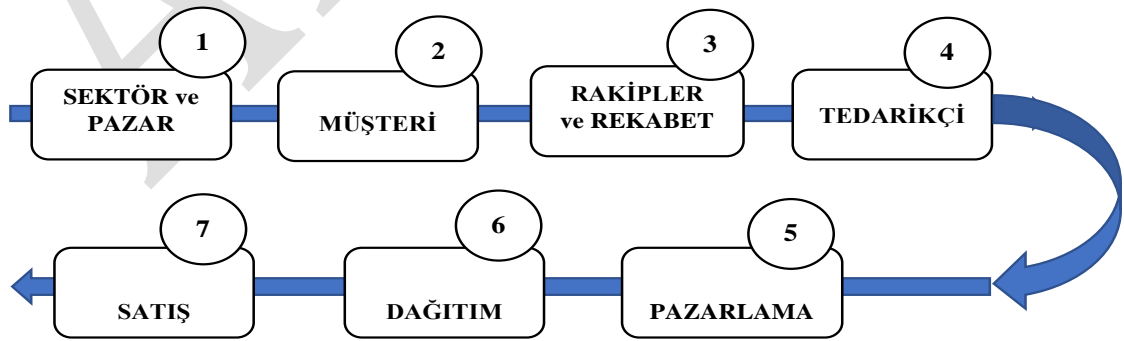
**Kaynak:** TÜBİTAK İş Planı ve KOSGEB İş Planı

Tablo 6'ya göre sektör, pazarlama, tedarikçi ve dağıtım verileri yalnızca TÜBİTAK tarafından pazar analizi ve pazarlama planı bölümlerinde talep edilmekte ancak bu veriler pazarlama kapsamında KOSGEB tarafından talep edilmemektedir. KOSGEB tarafından hem yurt içi hem de yurt dışı hedef pazar ayrı ayrı talep ediliyorken TÜBİTAK yer alınacak sektör ve özellikleri başlığı kapsamında sektör ve pazar adımının detaylandırılmasını

beklemektedir. Müşteri adımında ise KOSGEB yurt içi ve yurt dışı müşteriler, müşteri ve talep yapısı olmak üzere üç farklı soru ile detaylı bilgi talep etmekteyken TÜBİTAK yalnızca potansiyel müşteriler başlığı ile bilgi talep etmektedir. Üçüncü adımda yalnızca TÜBİTAK tarafından talep edilen pazarlama faaliyet planı yer almaktadır. Rakipler ve rekabet adımında; işletmenin rakiplerinin belirlenmesi ve rekabet unsuru oluşturabilecek verilerin araştırılması beklenmektedir. TÜBİTAK bu alanda rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri, ulusal ve uluslararası rekabet potansiyeli ve izlenecek rekabet stratejilerinin araştırılmasını beklerken, KOSGEB rakiplere karşı alınacak önlemler, rakip işletmelerin ürün ya da hizmet satış fiyatı, pazar payı, avantaj ve dezavantajları ile rakip işletmeler ve özelliklerine vurgu yapmaktadır. Tedarikçi ve dağıtım alanlarında TÜBİTAK detaylı veri talep etmektedir. Ancak KOSGEB bu alanda herhangi bir veri talebinde bulunmamaktadır. İş planının pazarlama analizinin satış alanında ise TÜBİTAK tahmini satış planlaması tablosu ile ürün/hizmet satış bedelinin belirlenmesini talep etmektedir. KOSGEB ise verilen teklif, alınan sipariş, vb. belirlenmesini beklemektedir.

#### 5.4. İş Planlarında Pazar Analizinin Doğru Yapılması Amacıyla İzlenecek Adımlar

Girişimcilerin başvuru yaptıkları kamu kurumundan bağımsız olarak sektör ve Pazar, müşteri, rakipler ve rekabet, tedarikçi, satış, dağıtım ve pazarlamadan oluşan yedi adımı detaylı bir şekilde planlaması önerilmektedir. Şekil 1’de yer alan yedi adımın Tablo 6’da yer alan bilgiler temel alınarak detaylı bir şekilde planlamasının iş fikirlerinin analizinin doğru yapılmasına ve ürün/hizmetin geliştirme aşaması tamamlanarak ticarileştirme aşamasına gelindiğinde ticarileştirmenin başarı ile gerçekleştirilmesine destek sağlayacağı düşünülmektedir.



**Şekil 1:** İş Fikri Pazar Analizinin Doğru Yapılması Amacıyla İzlenecek Adımlar

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

##### 5.4.1. Sektör ve Pazar

Hem TÜBİTAK hem de KOSGEB ihracat potansiyeli yüksek iş fikirlerini desteklemeye öncelik vermektedir. Bu nedenle özellikle yurtdışı sektör ve pazar bilgilerinin analizi önemli görülmektedir. Yer alınacak sektör ve özellikleri, yurt içi hedef pazar ve yurt dışı hedef pazar verilerinin doğru analiz edilmesi ile sektör ve pazar verilerine yönelik bir öngörü yapılabilir. Bu öngörülerin yapılabilmesi amacıyla ücretsiz olarak çevrimiçi erişim sağlanabilecek elektronik veri tabanları ve bilgi kaynakları bulunmaktadır.

Uluslararası veri tabanlarından bazıları; CBI Market Information Database, Market Access Map, Trade Competitiveness Map, Trade Map ve Standards Map'dir. (GAİB, 2019). Sektör ve Pazar temel başlığında TÜBİTAK ve KOSGEB İş Planları Karşılaştırması Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7:** TÜBİTAK ve KOSGEB İş Planları Karşılaştırması: Sektör ve Pazar

Temel başlıklar	Bölüm içeriği	TÜBİTAK	KOSGEB
Sektör ve Pazar	Yer alınacak sektör ve özellikleri	Kurulacak şirketin ve hedeflenen ürün/hizmet/sürecin yer alacağı sektör ve özelliklerini açıklayınız.	
	Yurt içi hedef pazar		Yurt içi hedef pazarınızı açıklayınız.
	Yurt dışı hedef pazar		Yurt dışı hedef pazarınızı açıklayınız.

#### 5.4.2. Müşteriler

Hem Yurt içi ve yurt dışı müşteriler ile müşteri ve talep yapısı detaylandırılmalıdır. Değer önerisi hedef kitleye uygun olarak belirlenmelidir. Aynı zamanda hedef kitle net bir şekilde belirlenmeli ve hedef kitleye uygun ürün/hizmet için çalışmalara başlanmalıdır. Müşteri temel başlığında TÜBİTAK ve KOSGEB İş Planları Karşılaştırması Tablo 8'de bulunmaktadır.

**Tablo 8:** TÜBİTAK ve KOSGEB İş Planları Karşılaştırması: Müşteriler

Temel başlıklar	Bölüm içeriği	TÜBİTAK	KOSGEB
Müşteri	Potansiyel müşteriler	Potansiyel müşterilerinize ilişkin bilgi veriniz.	
	Yurt içi ve Yurt dışı müşteriler		Yurt içi ve yurt dışı müşterileri açıklayınız: Müşterileriniz kimlerdir? Her bir müşteri grubunu ayrı ayrı tanımlayınız.

#### 5.4.3. Rakipler ve rekabet

Pazar analizinde rakipler ile ilgili sorular dikkat çekicidir. Rakipler ve özellikleri, güçlü ve zayıf yönler, alınacak önlemler, ürün ya da hizmet satış fiyatı, pazar payı, avantaj, dezavantaj, ulusal ve uluslararası rekabet potansiyeli ve izlenecek rekabet stratejileri iş planında net bir şekilde ifade edilmelidir. Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ile kendi ürün/hizmetlerinin başarı şansını artıracabilecek müşterilerin tatmin düzeyini yükseltebilme potansiyeli olan yönleri daha fazla parlatma şansı elde edebilecektir. Girişimciler rakiplerinin pazar payını ya da müşteri talep miktarını tahmin edebilirse, iş planı sonucu elde edilecek ürün/hizmetin rakiplere kıyasla daha yüksek faydaya sebep olması sağlanabilecektir. Rakiplerin doğru analiz edilmesi; ticarileştirme hedefiyle ortaya çıkarılacak olan ürün/hizmetin rakiplerden bir adım önde olmasına imkân sağlayacaktır. Rakipler ve rekabet temel başlığında TÜBİTAK ve KOSGEB iş planları karşılaştırması Tablo 9'da yer almaktadır.

**Tablo 9:** TÜBİTAK ve KOSGEB İş Planları Karşılaştırması: Rakipler ve Rekabet

Temel başlıklar	Bölüm içeriği	TÜBİTAK	KOSGEB
Rakipler ve Rekabet	Rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri	İş planı çıktılarının ulusal ve uluslararası rekabet potansiyelini, ürün/hizmet bazında rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini de belirterek açıklayınız.	
	Rakiplere karşı alınacak önlemler		Rakiplerinize karşı alacağınız önlemler nelerdir?
	Rakip işletmeler ve özellikleri		İşletmenin proje konusu çıktıya yönelik rakipleri ve özellikleri nelerdir?
	Yurtiçi ve Yurtdışı rakipler		Yurtiçi ve yurtdışı rakip işletmelerin ürün ya da hizmet satış fiyatı, pazar payı, avantaj ve dezavantajları
	Ulusal ve uluslararası rekabet potansiyeli	Pazardaki rakiplerden bazıları ile kendi ürün/hizmetinizin kıyaslamasını tabuloyarak gösteriniz.	
	İzlenecek rekabet stratejileri	İzlenecek rekabet stratejilerinizi belirtiniz.	

#### 5.4.4. Tedarikçi

Potansiyel tedarikçilerin belirlenmesi ise bir başka önemli adımdır. Tedarikçilerin ürün/hizmetin ortaya çıkarılmasında kilit bir rol üstlenmesi durumunda, birçok faaliyet planı tedarikçilere bağlı olarak oluşturulmalıdır. Bu nedenle göz ardı edilmemesi gereken

bir unsur olarak görülmektedir. Tedarikçi temel başlığında TÜBİTAK ve KOSGEB İş Planları Karşılaştırması Tablo 10'da yer almaktadır.

**Tablo 10:** TÜBİTAK ve KOSGEB İş Planları Karşılaştırması: Tedarikçi

Temel başlıklar	Bölüm içeriği	TÜBİTAK	KOSGEB
Tedarikçi	Potansiyel tedarikçiler	Potansiyel tedarikçilerinize ilişkin bilgi veriniz.	Ürün/hizmet sunum sürecinde iş birliği yaptığınız kilit (temel) kişi/kurum/firmalar kimlerdir? Tedarikçileriniz kimlerdir?

#### 5.4.5. Pazarlama

Pazarlama faaliyet planı oluşturmak ve her bir faaliyetin sorumlusunu ve bu faaliyetin maliyetini belirlemek de bir diğer önemli adım olarak görülmektedir. İş planı içerisindeki iş paketlerinin sıralamasının en verimli şekilde yapılabilmesi ve finansal planların da en az maliyetle en karlı şekilde oluşturulabilmesi için doğru işe doğru sorumlu atanarak pazarlama planı oluşturulmalıdır. Pazarlama temel başlığında TÜBİTAK ve KOSGEB İş Planları Karşılaştırması Tablo 11'de yer almaktadır.

**Tablo 11:** TÜBİTAK ve KOSGEB İş Planları Karşılaştırması: Pazarlama

Temel başlıklar	Bölüm içeriği	TÜBİTAK	KOSGEB
Pazarlama	Pazarlama faaliyet planı	Pazarlama faaliyet planınızı açıklayınız. Faaliyetler, sorumlusu ve maliyeti yazınız.	

#### 5.4.6. Dağıtım

Kullanılacak dağıtım yöntemleri net bir şekilde açıklanmalıdır. Doğru dağıtım yönteminin belirlenmesi ürün/hizmetlerin müşterilere en uygun şekilde ulaştırılabilmesini sağlamaktadır. Böylece müşterinin elde edilmesi, yeniden satın alma davranışı sergilemesi, pozitif yönde değerlendirmeler yapması ile işletme için yeni müşterilerin kazandırılmasına etki edebilmektedir. Dağıtım temel başlığında TÜBİTAK ve KOSGEB İş Planları Karşılaştırması Tablo 12'de yer almaktadır.

**Tablo 12:** TÜBİTAK ve KOSGEB İş Planları Karşılaştırması: Dağıtım

Temel başlıklar	Bölüm içeriği	TÜBİTAK	KOSGEB
Dağıtım	Dağıtım yöntemleri	Kullanılacak dağıtım yöntemlerini açıklayınız.	Proje konusu çıktı için aşağıdaki dağıtım metotlarından hangisini / hangilerini kullanmayı planlıyorsunuz? Sunduğunuz ürün ve hizmetleri müşterilere nasıl ulaştırıyorsunuz.

#### 5.4.7. Satış

Verilen teklif, alınan sipariş, vb. ön satış potansiyelini gösteren iş birliklerinin yapılması, tahmini satış planlaması tablosu oluşturulması ve ürün/hizmet satış bedelinin tahminlenmesi önemli bir iş planı adımıdır. Özellikle verilen teklif, alınan sipariş, sözleşme vb. ön satış potansiyelini gösteren iş birliklerinin yapılması; iş fikrinin ticarileştirme aşamasını rahatlıkla aşabileceğini, ölüm vadisi denilen bölgeden kolaylıkla çıkılabileceğini ve en önemlisi pazarda bu tür bir ürün/hizmete talep ya da ihtiyaç olduğunu gösteren bir işaret olarak değerlendirilebilmektedir. Ayrıca ilk beş yıla ait tahmini sayılar istenmektedir. Buna göre müşteri sayısı, ürün miktarı, ürün fiyatı ve ciro içeren tablonun hazırlanması finansal bir ön görüş yapılmasına imkân vermektedir. Ürün/hizmetin maliyeti, satış fiyatı ve buna bağlı olarak kazanç oranının belirlenmesi de bir diğer önemli iş planı unsurudur. Girişimcinin ürün/hizmetin maliyetini henüz iş planı yazma aşamasında belirleyebilmesi, iş planının uygulama aşamasında beklenmedik maliyetlerle karşılaşmasına engel olabilmektedir. Böylece tüm maliyetleri karşılayabilecek bir satış fiyatı oluşturması ve rakiplerine göre pazardaki yerini önceden tespit edebilmesi sağlanabilmektedir. Satış temel başlığında TÜBİTAK ve KOSGEB İş Planları Karşılaştırması Tablo 13'te yer almaktadır.

**Tablo 13: TÜBİTAK ve KOSGEB İş Planları Karşılaştırması: Satış**

Temel başlıklar	Bölüm içeriği	TÜBİTAK	KOSGEB
Satış	Verilen teklif, alınan sipariş, sözleşme vb.		Halihazırda proje konusu çıktı ile ilgili verilen teklif, alınan sipariş, sözleşme vb. gibi yapılan iş bağlantıları var mı?
	Tahmini satış planlaması tablosu	Tahmini satış planlamanızı yapınız. Tahmini müşteri sayısı, tahmini ürün miktarı, tahmini ortalama ürün fiyatı ve tahmini ciro.	Proje konusu çıktının satışa hazır hale gelmesini takiben 2 yıllık tahmini satış planınızı belirtiniz. Satış Miktarı Tutarı (TL), Yurt içi Satışlar, Yurt dışı Satışlar
	Ürün/hizmet satış bedeli	Ürün/hizmet satış bedelinizi belirleyiniz. Ürün/hizmet, maliyet, satış fiyatı ve kazanç oranı.	

#### 6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Türkiye'de girişimcilik ekosisteminin güçlendirilmesine yönelik atılan adımlar, girişimciler için ürün/hizmetlerine ait iş planlarının güçlendirilmesini desteklerken aynı zamanda geliştirilmiş fon fırsatları da ortaya çıkarmaktadır.

Hem girişimcilerin iş fikrinin olgunlaştırılarak iş planına dönüştürülmesi hem de iş birliğine dayanan yenilikçi modeller geliştirilmesi teşvik edilmektedir (TÜBİTAK 3: 2022). Ekosisteminin geliştirilmesi amacıyla kamu fon destekleri bulunmaktadır. Bu desteklerden en önemlileri TÜBİTAK ve KOSGEB destekleri olarak bilinmektedir. Kamu hibe fonlarına yönelik iş planlarının hazırlanabilmesi uzmanlık, tecrübe, güçlü ekosistem ağı ve proje konularına ilişkin sektörel hakimiyet gerektirmektedir. Ayrıca ekosistem içerisinde yer alan diğer finansman destek kuruluşları ile iş birliklerine önem verilmektedir.

İş birliklerinin artırılması amacıyla 2022 yılında ilk kez TÜBİTAK BİGG Uygulayıcı kuruluşları arasında bankalar, fonlar ve yatırımcı ağları hızlandırma sürecine dahil edilmiştir. Böylece girişimcilerin finansa erişiminin kolaylaşması sağlanmaktadır (TÜBİTAK 3: 2022).

Güçlendirilmesi desteklenen girişimcilik ekosistemindeki iş birlikleri ile yazılan iş planlarının TÜBİTAK tarafından değerlendirilmesinde; iş planının yenilikçi yönü, teknoloji düzeyi, uygunluğu ve yapılabilirliği ile ticarileşme potansiyeli ele alınmaktadır. Bu değerlendirme kriterleri incelendiğinde özellikle ticarileşme potansiyelinin incelenmesi dikkat çekici bulunmaktadır. Girişimcilerin bir işletme kurma hedefiyle çıktıkları bu yolda, işletmelerinin sürdürülebilir bir büyüme elde edebilmesi ve dolayısıyla kar elde edebilmesi için ticarileştirilebilir ürün/hizmetler sunmaları kaçınılmazdır. Ticarileştirme ise doğru sektörde, doğru ürün/hizmetle, doğru müşteri grubuna hitap eden iyi pazar analizi yapılmış bir çıktı ile mümkün görünmektedir.

Çalışma kapsamında ele alınan müşteri, pazar ve rakipler göz önünde bulundurulduğunda hem TÜBİTAK hem de KOSGEB iş planı başvuru formlarında; en detaylı veri talebinin olduğu ve bu nedenle girişimcilerin dikkat etmesi gerekli en önemli ortak unsurun pazar analizi olduğu görülmektedir. Pazar analizinde talep edilen veriler derlendiğinde; sektör ve pazar, müşteri, pazarlama, rakipler ve rekabet, tedarikçi, dağıtım ve satış ana başlıkları belirlenmiştir. Bu ana başlıklar ile sektöre, yurtiçi ve yurtdışı rakiplere, müşterilere ve pazara ilişkin verilerin detaylandırılması talep edilmektedir.

Yenilikçi girişimciler müşteri anlayışlarını derinleştirdikçe, ürün konseptlerini değiştirebilmekte ve çözümlerine farklı teknolojileri dahil edebilmekte ve böylece pazar tanımını, müşteri ihtiyaçları ve değer önerisi aynı anda yinelenmektedir (Blank, 2021). Potansiyel girişimciler; iş fikirlerini hayata geçirmek ve ürün pazar uyumunu başarı ile



yakalayabilmek için doğru sektör, doğru müşteri, doğru pazar ve doğru pazarlama unsurlarını belirleyebilmelidir. Ayrıca rakipler ve rekabet unsurunu da göz ardı etmemeleri önerilmektedir. Sektör ve pazar, müşteri, pazarlama, rakipler ve rekabet, tedarikçi, dağıtım ve satış unsurları başta olmak üzere ürün/hizmete yönelik diğer unsurları da içeren mevcut durum analizi yapılabilmesi amacıyla verilerin bulunması, sorgulanması ve analizi önemli görülmektedir. İş planı hazırlanırken girişimcilerin mutlaka çevrimiçi veri tabanlarını kullanması, kamu kurum ve kuruluşlarına ait raporları incelemesi, özel sektör kuruluşlarının hazırlamış oldukları alana özgü istatistikleri ve raporları takip etmesi, fikri mülkiyet haklarına ilişkin veri tabanlarını taraması ve melek yatırımcıların ve kitlesel fonlama platformlarını incelemesi önemi görülmektedir.

Araştırmacıların gelecekte yapabilecekleri çalışmalarda; bu çalışmanın bir sonraki aşaması olarak KOSGEB ve TÜBİTAK desteği alan girişimlerin proje başvurusu esnasında hazırladıkları iş planlarında yer alan pazar analizlerinin, projenin tamamlanması ve ticarileştirme aşamasına geldiğinde yani gerçekten pazarla buluştuğunda, doğru olup olmadığı, başvuru esnasındaki analizlerin gerçeğe uygun olup olmadığının araştırılmasının yapılması önerilmektedir. Böylece hem başvuru öncesi hazırlıklar hem proje kabulü esnasındaki çalışmalar ve proje tamamlanması sonrası beklentilerin karşılaştırılması ve potansiyel girişimcilere öneriler sunulmasına imkân sağlanmış olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Blank, S. (2021, Nisan 11). How to find a market? Use jobs-to-be-done as the front end of customer discovery. [Blog yazısı]. Erişim adresi: <https://steveblank.com/2021/11/04/market-definition-its-the-front-end-of-customer-discovery/>. Erişim tarihi: 09 Eylül 2023.
- Chen, C.-J. (2009). Technology commercialization, incubator and venture capital, and new venture performance, *Journal of Business Research*, 62, 93-103.
- Choudhury, D. K. ve Gulati, U. (2020). Product attributes based on customer's perception and their effect on customer satisfaction: the Kano analysis of mobile brands, *Decision: Official Journal of the Indian Institute of Management Calcutta*, 47, 49-60. doi: 10.1007/s40622-020-00233-x
- Danna, D. ve Porche, D. (2008). Business Plan: An Entrepreneurial Proposal. *The Journal for Nurse Practitioners - The NP Entrepreneur* 4, 173-174. doi: <https://doi.org/10.1016/j.nurpra.2008.01.014>
- Drejer, A. ve Gudmundsson, A. (2002). Towards multiple product development. *Technovation*, 22, 733-745.
- GAİB (Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri). (2019). Sektör - Pazar Analizi ve Pazar Araştırması. Erişim adresi: <https://www.gaib.org.tr/tr/genel-sayfa/bilgi-merkezi/sector-pazar-analizi-ve-pazar-arastirmasi-121.html>. Erişim tarihi: 09 Eylül 2023.
- Kıral, B. (2020). Nitel Bir Veri Analizi Yöntemi Olarak Doküman Analizi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi | Journal of Social Sciences Institute*, 15, 170- 189. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr>
- KOSGEB (2021). Ar-Ge, Ür-Ge ve İnovasyon Destek Programı Proje Bilgi Dokümanı (Ar-Ge ve İnovasyon Projesi). Erişim adresi: <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/7664/arge-urge-ve-inovasyon-destek-programi>. Erişim tarihi: 21 Eylül 2023.
- KOSGEB 1 (2023). Ar-Ge, Ür-Ge ve İnovasyon Destek Programı. Erişim adresi: <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/destekdetay/7664/arge-urge-ve-inovasyon-destek-programi>. Erişim tarihi: 21 Eylül 2023.
- Pmarchive (2007). The Only Thing That Matters. Erişim adresi: [https://pmarchive.com/guide\\_to\\_startups\\_part4.html](https://pmarchive.com/guide_to_startups_part4.html). Erişim tarihi: 09 Eylül 2023.
- Sak, R., Şahin Sak, İ. T., Öneren Şendil, Ç., ve Nas, E. (2021). Bir Araştırma Yöntemi Olarak Doküman Analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4, 227-250. doi: <http://doi.org/10.33400/kuje.843306>
- Schneider, J. E. (2002). The Way to a Powerful Business Plan. *Drug Discov Today*, 15(7-6), 342. doi: 10.1016/s1359-6446(01)02154-7
- Seibel, M. (2022). The Real Product Market Fit. Erişim adresi: <https://www.ycombinator.com/library/5z-the-real-product-market-fit>. Erişim tarihi: 09 Eylül 2023.
- Swamidass, P. (2016). *Engineering Entrepreneurship from Idea to Business Plan - A Guide for Innovative Engineers and Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press. Erişim adresi: <https://www.cambridge.org/>
- TÜBİTAK (2015). TÜBİTAK 1512 Aşama 2 Başvuru Kılavuzu. Erişim adresi: <https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/1512/icerik-basvuru-formlari>. Erişim tarihi: 21 Eylül 2023.
- TÜBİTAK 1 (2023). TÜBİTAK BİGG İçerik. Erişim adresi: <https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/icerik-1512-girisimcilik-destek-programi-bigg>. Erişim tarihi: 21 Eylül 2023.
- TÜBİTAK 2 (2023). TÜBİTAK BİGG destek Kapsamı. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu. Erişim adresi: <https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/1512/icerik-destek-kapsami-0>. Erişim tarihi: 21 Eylül 2023.
- TÜBİTAK 3 (2022). TÜBİTAK BiGG Ekosisteminde Büyük Değişiklik. Erişim adresi: <https://www.tubitak.gov.tr/tr/haber/tubitak-bigg-ekosisteminde-buyuk-degisiklik>. Erişim tarihi: 21 Eylül 2023.

- TÜBİTAK 4 (2023). TÜBİTAK 1512 Kriterler. Erişim adresi: <https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/1512/icerik-kriterler>. Erişim tarihi: 21 Eylül 2023.
- TÜBİTAK 5 (2023). TÜBİTAK Başvuru Formları. Erişim adresi: <https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/1512/icerik-basvuru-formlari>. Erişim tarihi: 21 Eylül 2023.
- TÜBİTAK 6 (2023). Teknogirişim Sermaye Desteği Programı İş Planı. Erişim adresi: <https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/1512/icerik-basvuru-formlari>. Erişim tarihi: 21 Eylül 2023.
- TÜBİTAK 7 (2023). TÜBİTAK Ürün Hizmet Kıyaslama Tablosu. Erişim adresi: <https://www.tubitak.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/1512/icerik-basvuru-formlari>. Erişim tarihi: 21 Eylül 2023.
- Wikipedia (2022). Product/Market Fit. Erişim adresi: [https://en.wikipedia.org/wiki/Product/market\\_fit](https://en.wikipedia.org/wiki/Product/market_fit). Erişim tarihi: 09 Eylül 2023.
- Witell, L., Löfgren, M. ve Gustafsson, A. (2011). Identifying Ideas of Attractive Quality in the Innovation Process, The TQM Journal, 23, 87-99. doi:10.1108/17542731111097515