YAPıLABILIRLIK ANALIZI

Bölüm Kazanımları

- Kendi yetenekleri, becerileri ve kaynakları ile iş fikrinin uyumlu olup olmadığını belirleyebilecektir.
- Finansal, bilişsel ve ekip bazında aldığı riskleri hesaba katabilecektir.
- İş fikrinin içinde bulunduğu pazarı ve hedef kitleyi tarif edebilecek ve ilk müşteriler ile çoğunlukmüşteriler arasında ayrım yapabilecektir.
- İhtiyaç, istek ve talepler arasındaki farkı kavrayacak ve yenilikçi iş fikirlerini buna göre değerlendirebilecektir.

Anahtar Kavramlar

- Hedef pazar
- Pazar büyüklüğü
- Pazar tipi
- Yatırım çekiciliği
- Kaynak yeterliliği
- İlk müşteriler
- İhtiyaç tipleri
- Vizyon

1. KAYNAKLAR VE İŞ FİKRİ UYUMU

Yeni fikirler üreten ve iş sahibi olmayı isteyen birçok kişinin girişimcilik yoluna girmekte çekinmesinin ve girişimciliği riskli görmesinin en büyük sebebi kaynakların sınırlı olması, ihtiyaçların çok fazla olması ve halihazırda faaliyet gösteren firmaların çok büyük kaynaklara sahip olmasıdır. Buna rağmen yine de her gün birçok yeni girişim hayata geçmekte ve bu kişiler tek başlarına büyük emeklerle başlattıkları girişimlerini bir süre sonra çok büyük işler başaran şirketler haline getirebilmektedir. O halde belki de aynı fikre ve eşit finansal sermayeye sahip bazı girişimciler büyük başarılarla işlerini ilerletirken bazıları neden yeni işlere girişmekte zorlanmakta ve sürekli bir kaynak ihtiyacı hissetmektedirler? Bunun kolay bir cevabı yoktur ancak öncelikle kaynakların sermaye ile sınırlı olmadığını ve akıllı girişimcilerin ne olursa olsun bir yol bulduğunu belirtmek gereklidir. Başarılı yatırımcıların girişimlerde aradıkları özellikler sorgulandığında proje ekibinin birinci sırada geldiğini görmek mümkündür. Sermaye, teknoloji ve hatta fikrin kendisi gibi diğer konular işin başarısı söz konusu olduğunda kurucu ekipten sonra gelmektedir.

1.1. Girişimci Ekip

Bazı girişimler, tek bir kurucu ile hayata geçerken bazıları ise kalabalık bir ekip çalışması ile ortaya çıkarlar. Kurucu ekip ister tek kişi olsun isterse iki veya daha fazla kişi, ekibin sahibi olduğu kaynakların, yeteneklerin ve vizyonun iş fikri ile uyumlu olması oldukça önemlidir. Buna fikir-kurucu uyumu da denmektedir. İş fikrini değerlendiren kişilerin ilk baktığı noktalardan biridir. Kurucular bu bölümde geçmiş, vizyon, iş bölümü ve ortaklık olarak dört başlık altında ele alınmaktadır.

1. KAYNAKLAR VE İŞ FİKRİ UYUMU

1.1.1. Geçmiş

Herkes iyi bir fikre sahip olabilir ama herkes bu fikri hayata geçirecek doğru kişi olamaz. Mesela ödeme sistemleri konusunda yenilikçi bir fikre sahip bir kişinin geçmişinde bankacılık, finans, perakende, tahsilat vb. konularda tecrübesi olması ve çözmek istediği soruna ait bir deneyiminin olması beklenir.

Örnek olarak bir pazarlama uzmanı, bir tıp doktoru, bir otel görevlisi veya bir makine teknisyeni daha önce hiç deneyimi olmayan bir alanda çözüm geliştirmek istediğinde yatırımcılar karşısında inandırıcılıkları ve kredibiliteleri düşüktür. Bu sebeple yeni bir fikri hayata geçirmek isteyen kişinin iş fikirleri oluşturmak için ilk bakması gereken yer, kendi geçmişi ve uzmanlık alanı olmalıdır. Çünkü bu konuda aynı işi yapmayı planlayan diğerlerine göre bu kişinin bir rekabet avantajı olacaktır. Bu rekabet avantajı, uzmanlık, çevre gibi faktörler sebebiyle bu kişinin işi diğerlerine göre daha hızlı hayata geçirmesine imkan verecektir.

İyzico

Kariyerine 1999 yılında Almanya'da telekom alanında başlayan Barbaros Özbugutu, ilerleyen yıllarda e-ticaret, operasyon ve ödeme sistemleri alanlarında edindiği tecrübe ile ödeme sistemleri alanında bir ihtiyaç tespit etti. 2010 yılında yine ödeme sistemleri alanında çalışan Tahsin Işın ile tanışan Barbaros, bu ihtiyaca yönelik bir çözüm geliştirmek için çalışmaya başladı. İnternet üzerinden kredi kartı ile ödeme alabilmek için öncelikle bir bankanın sunduğu sanal posa sahip olmak gerekliliği, ilk defa e-ticarete girecekler veya ticari geçmişi olmayan yeni girişimciler için banka prosedürleri sebebiyle oldukça yorucu ve vakit alıcıydı. Üstelik sanal pos almak istenen her banka için bu prosedürlerin hepsinin tekrar yapılması gerekiyordu. Farklı bankalarla uğraşma zorunluluğu sebebiyle bu durum büyük şirketlerin e-ticaret operasyonları için de bir sorun oluşturuyordu. Tüm bu zorluklar, Türkiye'de e-ticaretin gelişimini yavaşlatıyor ve İnternet üzerinden kredi kartı kullanımının yaygınlaşmasına engel oluyordu. Bu sorunu gidermeyi akıllarına koyan Barbaros ve Tahsin, Avrupa'da benzer soruna çözüm bulan girişimlerden cesaret ve ilham alarak İyzico isimli firmalarını kurdular. İyzico, İnternet üzerinden kredi kartı ile tahsilat yapmak isteyenlere aynı gün içerisinde tüm bankaların sanal poslarını kullanmasına izin verecek bir altyapı geliştirdi. 2012 yılında faaliyete geçen İyzico, 2017 itibariyle 13.000'den fazla üye işyeri ile çalışmakta ve 300.000'den fazla alt satıcının kredi kartı ile ödeme almasını sağlamaktadır.

İyzico fikrinin başarısının arkasında Barbaros ve Tahsin'in benzer bir alanda sahip oldukları deneyimin önemi büyüktür. Benzer fikri bu deneyime hiç sahip olmayan birinin hayata geçirmesi çok daha zorlu ve çok daha riskli olacaktır. Ancak vizyon, kararlılık, uzun vadeli bir bakış açısı ve yoğun bir çalışma ile bu da mümkündür.

1.1.2. Vizyon

Geçmiş tecrübeler ne kadar önemli ise geleceğe dair kurulan hayaller, koyulan hedefler ve bu yoldaki adanmışlık da o kadar önemlidir. Vizyon sadece hayal kurmakla değil bir hayale sıkı sıkıya sahip çıkmakla mümkün olur. Birçok kişi vizyona nasıl ulaşacağını bildiğini iddia eder ancak vizyona giden yol bilinmezdir ve zaman içinde şekillenir. O yüzden birçok kişi vizyoner fikirlerden korkar, geri çekilir ve diğerlerini vazgeçirmeye çalışır. Bunun yerine kendilerini rahat hissettikleri çözümler ararlar. Bunun adı ise plan veya hedeftir. Vizyon, bir hedef veya plandan çok daha ötesidir.

- Günümüzün en popüler girişimcilerinden Tesla ve SpaceX kurucusu Elon Musk, Amazon kurucusu Jeff Bezos, Apple kurucusu Steve Jobs ve Google kurucuları Larry Page ve Sergey Brin vizyon sahibi olmanın bizi götürebileceği yerleri gösteren en güzel örneklerdir. Türkiye'de ise Simit Sarayı kurucusu Haluk Okutur, ülkemizde sıklıkla ve iştahla tüketilen bir lezzet olan simiti, sokaklardan çıkarıp keyifli bir ortamda tüketilen bir ürün haline getirmiş ve bu vizyonunu sadece ülke içinde değil dünyanın 23 ülkesine de yayarak bine yakın bir zincir mağaza sayısına ulaşmıştır.

- Ancak Haluk Okutur, bu vizyona bir gecede sahip olmamıştır. Bu vizyon, onun yıllarca verdiği uğraşların bir sonucu olarak onu bulmuştur. ODTÜ İşletme Bölümü mezunu olan ve perakende alanında bir iş yapmayı kafasına koyan Haluk Okutur'un ilk projesi bakkalların rekabet edebilmesi için bir rehber kitap hazırlamak olmuştur. Gerekli gördüğü her bilgiyi içine koyup kitabı zenginleştirmeye uğraşırken geçen zamanla kitabın kalınlaşması ve bilgilerin bir kısmının geçerliliğini yitirmesi ile alıcısı olmayan bir işle uğraştığını farkeden Haluk Bey, Simit Sarayı fikrinin çıkış noktasının insanların cebindeki en küçük paraya talip olmak olduğunu ifade ediyor. Vizyonu ise McDonalds'ın hamburger ile yaptığını simit ile dünyada yapmaktır. ne yakın bir zincir mağaza sayısına ulaşmıştır.

- Birçok kişi vizyona nasıl ulaşacağını bildiğini iddia eder ancak vizyona giden yol bilinmezdir ve zaman içinde şekillenir. O yüzden birçok kişi vizyoner fikirlerden korkar, geri çekilir ve diğerlerini vazgeçirmeye çalışır. Bunun yerine kendilerini rahat hissettikleri çözümler ararlar. Bunun adı ise plan veya hedeftir. Vizyon, bir hedef veya plandan çok daha ötesidir. Süper kahraman hikayelerinin hiçbirinde kahramanlar çözülmez görünen sorunun nasıl çözüleceğini bilmezler. Ama sorunu gidermeye olan adanmışlıklarıyla her seferinde çözülmez görünen sorunları aşarlar.

- Dünyanın en hızlı büyüyen yoğurt markası olan ve 2017 yılında 1,5 milyar dolar ciroya ulaşan Chobani kurucusu Hamdi Ulukaya, girişiminin kuruluş hikayesini anlatırken bir gün çöpte bulduğu satılık yoğurt fabrikası ilanından bahseder ve aslında 7 milyon dolar edecek bir fabrikanın 700 bin dolara satıldığını görür. Hiç parası olmadığı halde Amerika'nın KOSGEB'i sayılabilecek kurumdan aldığı kredi ve hibe desteklerle fabrikayı satın alır. Önceki fabrikanın çalışanlarından kalan dört kişiyi işe alarak yaptığı ilk toplantıda herkes kendisinden somut bir yol planı beklerken o hiçbir planı olmadığını ancak Amerika'nın en iyi yoğurdunu yapma vizyonu olduğunu anlatır. Peki ne yapacağız diyenlere de ilk iş olarak fabrikanın otuz yıldır bakımsız kalan dış duvarını boyamayı önerir. Kendisiyle beraber tüm çalışanlar işe fabrika duvarını boyamakla başlar. Herkesin küçümsediği bu ilk hareket Chobani'de ortaya çıkan fikirlerin başlangıcı olur. Sonraki üç sene fabrikadan hiç çıkmadığını ve sürekli vizyonundaki yoğurt tarifi üzerine denemeler yaptığını anlatan Ulukaya, 2012 yılında Ernst & Young tarafından dünyada yılın girişimcisi seçilmiş, 2007'de kurduğu Chobani de şirket olarak 2017 yılında Fast Company dergisi tarafından dünyanın en inovatif on şirketinden biri olarak ifade edilmiştir. Ulukaya, Uludağ Ekonomi Zirvesi'nde 2016 yılında yaptığı konuşmasında ilk gün sahip olduğu tek şeyin vizyon ve fırsat olduğunu ifade ederken hiçbir planı olmadığı gün boyu boya yaparak işe başlamalarını Mevlana'nın bir sözüne atıfta bulunarak aktarmıştır: "Yürümeye başladığınızda yol görünür."

1.1.3. İş Bölümü

İyi girişimlerde işin mutfağını bilen bir mühendis; pazarlama, satış ve finans gibi işletme konularına hakim bir yönetici ve estetik, sanat bakışı ile tüm bunları bağdaştırabilecek bir tasarımcı olması işe yarayan bir formüldür. Bu şekilde bir üçlünün olmadığı durumlarda girişimcinin tek başına tüm bu özelliklere sahip olması ya da işin yalnızca tek tip bir uzmanlık gerektirmesi gerekir. Ancak çoğu zaman durum böyle değildir. Bu sebeple akademik olarak çok başarılı olan bir proje, gerçek hayatta iyi bir ürüne ya da başarılı bir şirkete dönüşemez. Çünkü çoğunlukla Ar-Ge yapan bir ekipte mükemmel ürünü yapma tutkusu olacak ve bu durum iş geliştirme veya müşteri geliştirmeden ziyade ürün geliştirme faaliyeti olarak kalacaktır. Bu duruma pazarlama miyopluğu adı verilir

Pazarlama körlüğüne sahip firmalar ürüne odaklanırlar ancak müşteriler ürünü değil ürünün sağladığı faydayı satın alırlar. Örnek olarak bir kişi çekiç aldığında, aslında ihtiyacı çekicin kendisi değildir. İhtiyacı çekicin yerine getireceği faydadır. Çekici duvara bir resim asmak için kullanan bir kişi aslında çekiç değil duvardaki deliği satın almaktadır. Bu bakış, pazarlamanın ve değer yaratmanın temelini oluşturur. Dolayısıyla iyi bir takımda müşteriyi dinleyen, müşterinin ihtiyaçlarını anlayan ve müşteri ile iletişim kuran bir dış dünya insanı, bu ihtiyaçları bir çözüme ve bir ürüne çeviren mutfaktaki aşçı ve buna yaratıcılık katacak sanatçı ruhu olmalıdır.

1.1.4. Ortaklık ve şirket yapısı

Girişimin başarısında bir diğer önemli faktör de ortaklık ve şirket yapısının doğru formüle edilmiş olmasıdır. Ortaklar, öncelikle birbirlerini tamamlayan işleri yapmalı ve zorlu girişimcilik yolculuğunda birbirlerine destek olmalıdırlar. Ortaklar, koydukları katkı ve aldıkları risk oranında hisse sahibi olmalıdırlar. Ortaklar arasında öncelikle bir güven ilişkisi olmalı ve bunun ötesinde kontrol ve teşvik mekanizmaları da olmalıdır. Bu sayede sağlıklı ve sürdürülebilir ilişkiler kurulabilir. Halihazırda iyi ilişkilerinizin olduğu arkadaşlarınız veya yakınlarınız ile ortaklık yapmak ise yüksek risk barındırır. Bu tip durumlarda ya işiniz ya da ilişkiniz risk altındadır. Ortaklık yapmadan önce tüm ihtimaller en başta konuşulmalıdır. Birlikte çalışmanın gerektirdiği şartlar ve ortaklığın sonlandırılmasını gerektiren şartlar ilk günden belirlenmelidir.

Ne yazık ki ortaklık yapısının baştan yanlış kurulması çok iyi iş fikirlerinin ölü doğmasına sebep olabilmektedir. Daha ilk günden hisselerin paylaşılamaması veya yatırımcıların yüksek hisse oranları talep etmesi işin geleceğini olumsuz etkileyen faktörlerin başında gelmektedir.

1. KAYNAKLAR VE İŞ FİKRİ UYUMU

1.2. Finansal yatırım miktarı, yatırımın geri dönüşü ve finansal yeterlilik

Yeni fikirlerin ortaya çıkması, desteklenmesi ve hatta girişimcilerin hızlıca öğrenmek üzere başarısız olması ve yeniden denemesi için sermayenin rolü çok önemlidir. Hesapsız, kulaktan dolma bilgiler ile girilen işler ne yazık ki şansa ve dış faktörlere kalmaktadır. Girişimci ise baştan hesabını yapmalı ve farklı senaryolara göre hazırlıklı olmalıdır. Bunun için yatırımcılar iş planında girişimcilerin ilk yıl için aylık olmak üzere beş yıllık finansal bir gelir gider tablosu yapmalarını isterler. Bu tür bir tablo hazırlamak girişimcinin bir takım varsayımlara sahip olmasını ve tahminlerde bulunmasını gerektirir. Ayrıca şirket gelirlerinin yaptığı masrafları ne zaman karşılayacağını öngörmek ve buna hazırlanmak için başabaş noktası hesabı yapmalıdır. Başabaş noktası hesabı nakit akışı açısından önemli kritik bir aşamadır. Başabaş noktası, girişimci hangi ayda ne kadar kişiye ne kadar ciro ile ulaşırsa yatırdığı parayı çıkarabileceğini gösterir.

1. KAYNAKLAR VE İŞ FİKRİ UYUMU

1.3. İnsan kaynağı ve fikri yeterlilik

İş fikrinin hayata geçmesi için gerekli kaynaklar çok çeşitli olsa da akla gelen ilk kaynak finansal sermaye olmaktadır. Finansal sermaye kesinlikle önemlidir ve gereklidir. Ancak eksikliği bir işin hayata geçmemesi için mazeret olmamalıdır. İyi bir girişimci kendi sahip olmadığı kaynaklara erişebilen kişidir. Örnek olarak birçok teknoloji şirketinin kurucusunun bilgisayar mühendisi olmasının bir sebebi budur. Özellikle yazılım işlerinde sermaye ihtiyacının büyük bölümü insan kaynağına yatırılmaktadır. Eğer kurucu ortaklar yazılımcı ise işin mutfağına girip kendileri ürünü geliştirebilir ve kısa vadeli kazançlarından fedakarlık ederek sermaye ihtiyacını ortadan kaldırabilirler.

cember.net

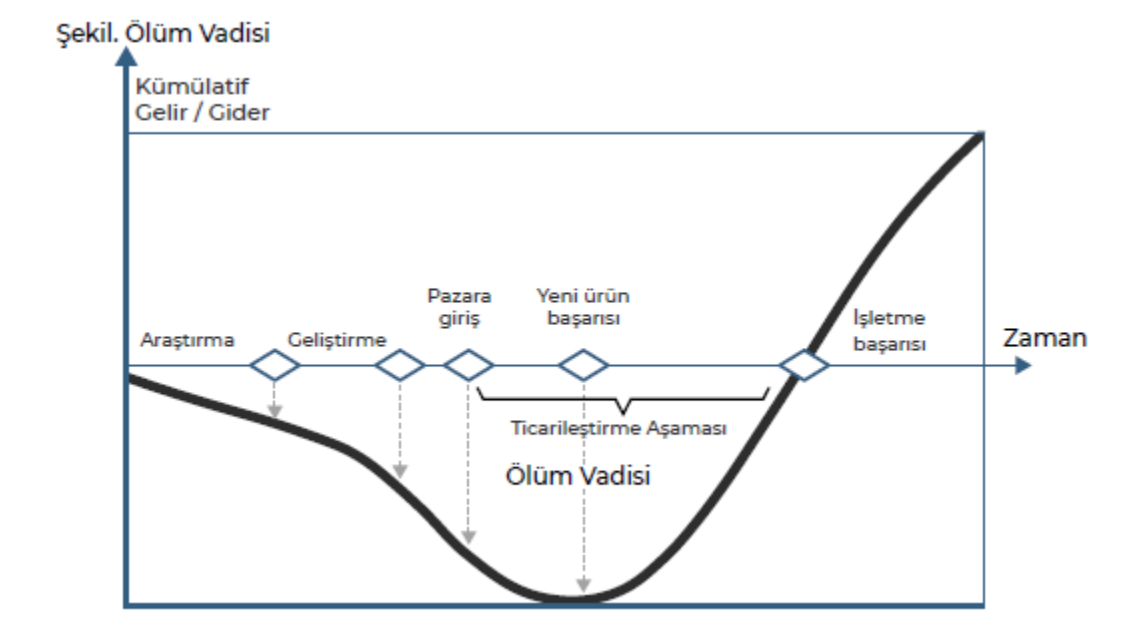
Boğaziçi Üniversitesi Elektronik Mühendisliği Bölümü mezunu olan Çağlar Erol ile Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü mezunu olan eşi Nihan Çolak Erol, insanların iş ağları içinde birbirleri ile irtibat içinde olmalarının gerekliliğine inanıyorlardı. Bu sayede iş profesyonelleri, kartvizit değişmek yerine çevrimiçi olarak birbirlerini ağlarına ekleyebilirler ve birbirleri ile profesyonel ilişki geliştirebilirlerdi. Linkedin ve Xing gibi şirketler de benzer ihtiyaçlar ile ortaya çıkmıştı ancak yeni olmaları sebebi ile Türkiye'de bir operasyonları yoktu. Bu sebeple Çağlar ve Nihan, 2005 yılında, Türkiye'ye özgü çevrimiçi iş ağı olan "cember.net"i hayata geçirmek üzere çalışmaya başladılar. O yıllarda yatırım ekosistemi gelişmemiş olsa da yazılımı kendileri yaptıkları için bir yatırım almadan bu fikirlerini hayata geçirmeyi başardılar. Bunu yaparken aylar boyunca evden çıkmadan yazılımla uğraştıklarını ve çevrelerinin kendilerinin ne yaptığını anlamadıklarını ifade ediyorlar. Cember.net'in iş çevrelerinde değer kazanması üzerine Avrupa'da etkin kullanılan iş ağı olan Xing, 2008 yılında 5 milyon avro karşılığında cember.net'i satın aldı.

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

Girişimcilik, sonu gelmeyen bir fırsat arayışıdır. Fırsatlar, çoğu zaman yaşanılan bir sıkıntıdan, ihtiyaçtan ya da bir sorundan ortaya çıkar. Girişimci bu sorunla karşılaştığında yılgınlık gösterip moral bozan kişi değil soruna meydan okuyan ve bu sorunu sadece kendisi için değil tüm insanlık için çözmeyi hedefleyen bir kahraman gibi yola çıkar. Ayrıca kişisel merak, tutku, dilek, ideale ulaşma arzusu veya trendleri takip etme gibi yöntemler de fırsatları keşfetmeyi ve kovalamayı sağlar. Aslında girişimciliğin en heyecanlı kısmı da burasıdır. Fırsatı ve çekiciliğini keşfeden kişi daha işin başında büyük bir heyecanla işe başlar. Ancak işlerin içine girdikçe her şeyin göründüğü kadar kolay olmadığını anlar ve birçok varsayımının yanlış olduğunu ve değiştirmesi gerektiğini fark eder.

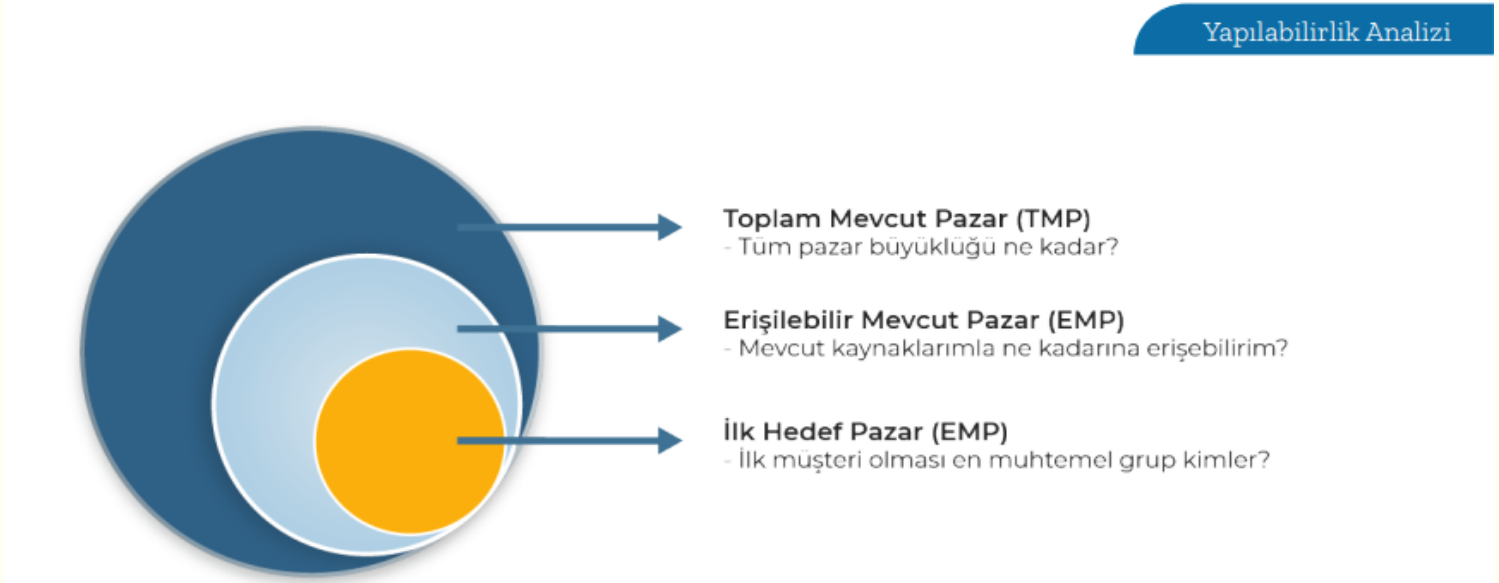
2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

Bunları fark edemeyen veya fark etse de çözemeyen girişimciler ise ölüm vadisinden çıkamadan girişimine veya girişimciliğe veda eder. Bu oran %50'nin çok üzerindedir. Dolayısıyla ancak az sayıda girişim ölüm vadisini geçebilir. Bazı girişimler ölüm vadisine hiç uğramadan bazıları ise hızlıca bir bakıp çıkarak buradan kurtulabilirler. Bunun en önemli yolu hiç şüphesiz girişim yolculuğunda nelerle karşılaşacağını bilip buna göre hazırlık yapmaktır. Bu yolda girişimcinin en önemli yardımcısı hızlı öğrenme becerisi olacaktır. Hızlı öğrenmek, ancak hızlı denemeler yapmak ile mümkün olabilir. Girişimci, altı ay sonra, bir sene sonra, iki sene sonra yaşaması muhtemel senaryoları henüz bugünden gerçekmiş gibi yaşamalı ve girmeyi planladığı iş ortamını kontrollü bir deney alanı olarak görmeli ve buna göre araştırmasını gerçekleştirmelidir.



2.1. Hedef Pazar büyüklüğü ve çekiciliği

Muhtemelen girişimcilerin en çok zorlandığı alanların başında hedef kitlenin ve pazarın tarif edilmesi gelmektedir. “Ben bu girişimle herkesi hedefliyorum.” tarzı yaklaşımlar pazarlamadan ve stratejik yönetimden oldukça uzak ifadelerdir. Bunun yerine hedef pazarı üç ayrı kitle halinde düşünmek faydalı bir başlangıç olacaktır. Bunlar Toplam Mevcut Pazar (TMP), Erişilebilir Mevcut Pazar (EMP) ve İlk Hedef Pazar (İHP) olarak ifade edilebilir.



Şekil 3.1 *Pazar Tanımları*

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

- Toplam mevcut Pazar:
- Hedeflenen kitlenin olabilecek en büyük evrenini ifade eder. Buna göre İstanbul'daki otellere yönelik hizmet geliştirmek isteyen bir girişimcinin evreni (toplam mevcut pazarı) İstanbul'daki otel sayısı kadar olacaktır. Ya da kadınlara yönelik çanta ve ayakkabı üreten bir firmanın toplam mevcut pazarı bu tip ürünlere erişim gücü olan toplam kadın sayısı kadar olacaktır. Öte yandan, gerçekliğe baktığımızda her şey yolunda gitse ve sonsuz kaynak kullanımı olsa bile toplam mevcut pazarın tamamına ulaşmak imkansızdır. Girişimcinin kendi çabaları ile ulaşabileceği kitlenin bir limiti vardır. Bu durum aynı pazarda rekabet eden firmaların hiçbirinin (tekel olanlar dışında) pazarın tümüne hakim olmadığı ve ancak pazarın belli bir kısmına erişebildiği gerçeği ile ilişkilidir.

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

- Erişilebilir mevcut pazar,:
- Firmanın kaynakları ile erişebileceği hedef kitlenin adıdır. İstanbul İl Kültür Turizm Müdürlüğü'nün verilerine göre 2017 yılı itibariyle İstanbul'da işletme belgeli 535 adet konaklama tesisi bulunmaktadır. Ancak girişimci, ürününü yalnızca dört yıldız üstü otellerin ve butik tesislerin kullanacağını düşünmekte ise bu rakam 247'ye düşmektedir. Bununla beraber ne olursa olsun tüm oteller bu hizmeti satın almayacaktır. Çünkü bir kısmı uluslararası zincirler olduğu için satın almayı yurtdışından yapacak, kimisi yeni bir çözüm ile ilgilenmeyecek, kimisinin yönetim problemleri bulunacak vb. sebepler ortaya çıkacaktır. İyimser bir varsayımla bu otellerin ancak yarısı hizmeti almaya uygun olacaktır. Bu durumda verilen örnek için Erişilebilir Mevcut Pazar yaklaşık 120 otelden oluşacaktır. Bu rakam şirketin önündeki birkaç yılda müşteri olması muhtemel kesimi ifade eder. Geriye çok önemli bir soru kalmaktadır. İlk müşteri kim olacaktır? Başlangıç için asıl hedef pazar bu ilk müşteri grubudur.

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

- Türkiye'de girişimcilik denince akla gelen ilk örneklerden birisi hiç şüphesiz Türkiye'nin en başarılı İnternet girişimi olma ünvanını elinde tutan ve 2014 yılında 589 milyon dolara Almanya merkezli Delivery Hero tarafından satın alınan "Yemeksepeti"dir. Yemeksepeti'ni henüz İnternetin başlangıç yılları olan 2001'de kuran Nevzat Aydın ve Melih Ödemiş eve yemek siparişi vermenin daha kolay bir yolu olması gerektiğine inanıyorlardı. Telefonla sipariş veren kişiler menüyü telefondan sormak durumunda kalıyor, siparişte yanlış anlaşılmalar oluyor, bu sırada restoranlarda bir kişi telefonla sipariş aldığı için restorandaki işlere bakamıyordu. Bu işi daha verimli hale getirmek ve fark yaratmak için telefonla sipariş işini web üzerine taşıyan Yemeksepeti ortaya çıktı. Yemeksepeti, bugün yalnızca Türkiye'nin her şehrinde değil yurtdışı operasyonları ile beraber günlük olarak iki yüz binden fazla yemek siparişine aracılık eden bir şirket haline geldi.

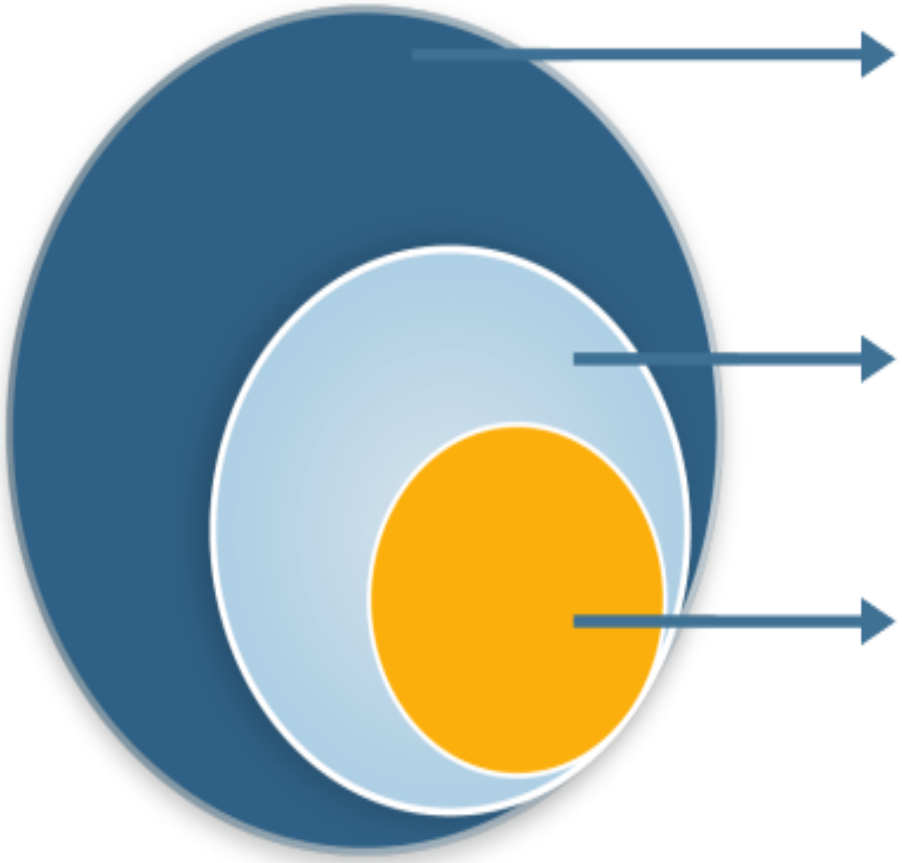
2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

- Yemeksepeti ile kullanıcılar, binlerce restorana erişebiliyor, fiyatları görüntüleyebiliyor, restoranlar hakkında yorum yapabiliyor, bu sayede fikir alabiliyor ve üstelik tüm bunları yaparken ekstra bir ücret ödemeden eve yemek siparişi verebiliyor. Tüm bunların karşılığında Yemeksepeti, restoranlardan belli bir komisyon talep ediyor. Peki, 2001 yılına geri gitsek ve Yemeksepeti fikrini ilk defa hayata geçirmeye niyetlenen Nevzat ve Melih'in yerinde olsak hedef kitleyi nasıl tanımlardık?
- İnternet erişimi olan, 18-35 yaş aralığında, öğrenci ve beyaz yakalı bir kitle...
- Peki bu tanımlama hedef kitle tanımlarından hangisine karşılık geliyor? Yemeksepeti'nin ilk müşterilere ulaşmasında ve pazar büyüklüğünü anlamasında bu tarif nasıl yardımcı olabilir?

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

- Yemeksepeti'nin ilk olarak İstanbul'da Boğaziçi Üniversitesi çevresinde ortaya çıktığını düşünürsek ilk müşterilerin ve ilk anlaşmalı restoranların da bu bölgede olması gerektiğini söyleyebiliriz. Peki hedef kitle hakkında başka neler söyleyebiliriz? Yemek pişirmeyi zahmet olarak gören, zamandan tasarruf etmek isteyen, farklı lezzetleri tatmak isteyen fakat bunun için restorana gitmek yerine evde yemek isteyen kişiler olması muhtemel. Hatta büyük bir ihtimalle hedef kitle zaten halihazırda eve yemek siparişi veren kişiler olmalı. İnternette böyle bir hizmet olmadığına göre bu kişiler telefonla sipariş veriyor olmalılar. Ayrıca, restoranlarda da bu işe hızlı başlamak için halihazırda teslimat yapan ve kurye hizmeti veren restoranlarla anlaşmak hızlı bir başlangıç sağlayabilir. Bir de aslında uygun bir çözüm olsa İnternetten yemek siparişi verecek ancak henüz kendilerini ikna eden bir çözüm olmadığı için eve yemek siparişi vermeyen ve doğru hizmeti bekleyen bir kitlenin varlığını da varsaymak mümkün.

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ



Toplam Mevcut Pazar (TMP)
- İnternet erişimi olan ve hizmet bölgelerinde yaşayan herkes

Erişilebilir Mevcut Pazar (EMP)
- İnternet erişimi olan ve hizmet bölgelerinde yaşayan ancak internetten alışveriş konusunda çekimser olan
- Zamandan tasarruf etmek isteyen
- İlk müşterilerin deneyimlerinden olumlu etkilenen

İlk Hedef Pazar (EMP)
- Hali hazırda sipariş veren ve internet erişimi olan
- İnternetten alışveriş yapma konusunda istekli
- 18-24 yaş arası öğrenciler
- 24-35 yaş arası beyaz yakalılar
- Özellikle Levent, Etiler, Maslak hattında oturan
- Evde yiyenler ve yemek pişirmeyenler

Şekil 3.2 *Yemeksepeti için pazar tanımları*

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

- Bu şekilde bir ayrımla, birkaç soruya aynı anda cevap vermek mümkündür. Toplam mevcut pazar, ideal durumda erişilebilecek en büyük hedef kitleyi vermesi bakımından önemlidir. Özellikle yatırımcılar, bir işin gidebileceği en ileri noktayı görmek için pazar büyüklüğünü hesaplarken bu veriye bakarlar. Ancak, işi hayata geçirmek açısından toplam mevcut pazarı tarif etmek başlangıç safhası için çok fazla bir şey söylememektedir. Yemeksepeti örneğinde 2001 yılında İnternet kullanım oranının %5 olduğunu ve İstanbul nüfusunun 12 milyon olduğunu düşünerek toplam mevcut pazarın 600 bin kişi olduğunu söyleyebiliriz.

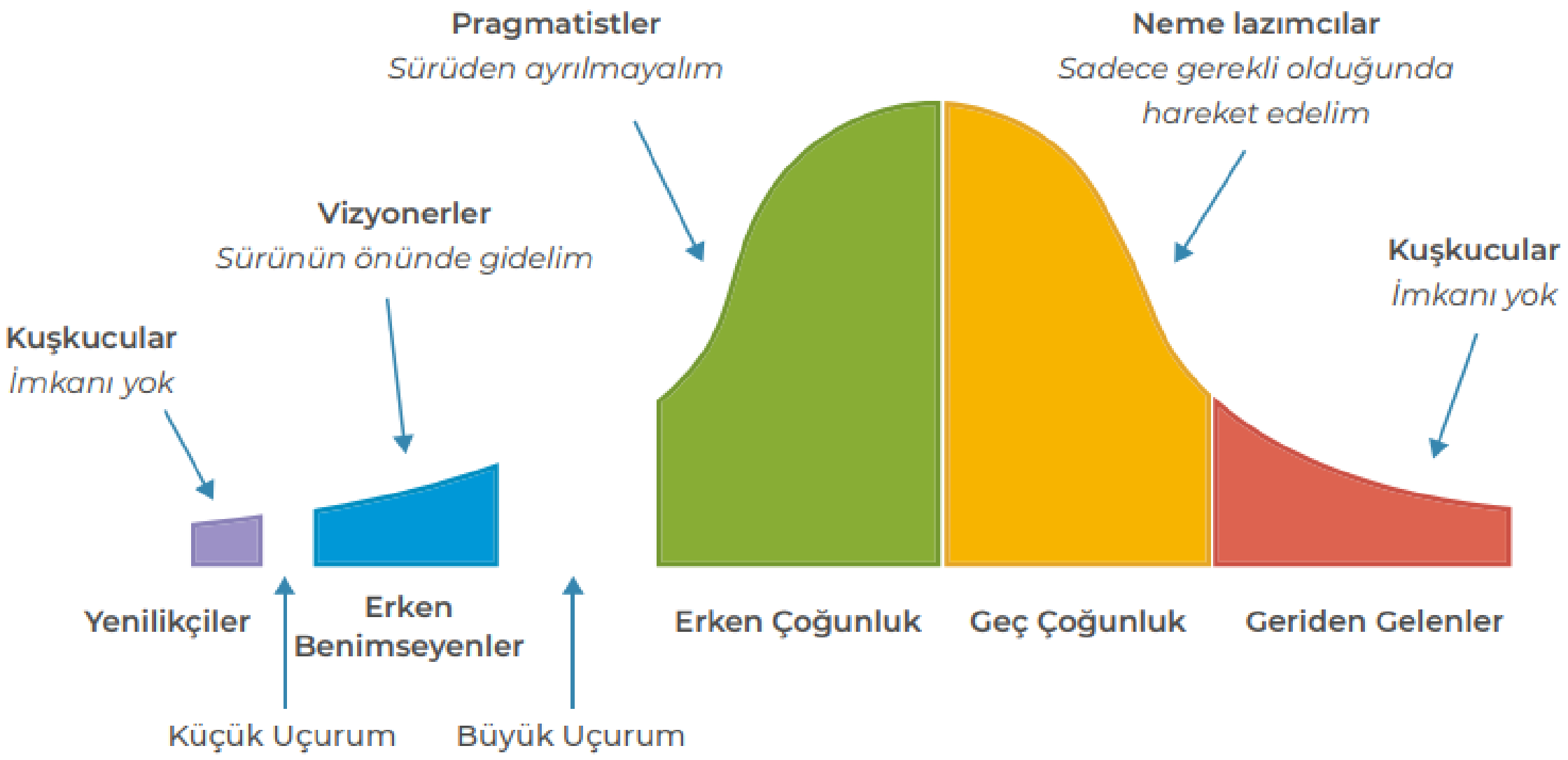
- Bu analiz tek başına yanıltıcı olabilir ancak iş en uç noktaya gittiğinde pazarın cazip görünüp görünmemesi için bir referans olacaktır. Öte yandan geçmiş trendler ve İnternet kullanımı ile ilgili gelecek projeksiyonları da analize dahil edilmelidir. Bugüne geldiğimizde Türkiye'de İnternet erişimi yaklaşık olarak %70'lere ulaşmış ve Yemeksepeti'nin hizmet bölgesi tüm Türkiye'ye genişlemiştir. Bu durumda toplam mevcut pazar 80 milyonluk bir Türkiye nüfusu için 56 milyon kişi demektir. Yemeksepeti, pazarlama, satış ve promosyon faaliyetleri ile bu pazarın ancak belli bir kesimine ulaşabilir. Bu kesim erişilebilir mevcut pazar olarak tarif edilmelidir. Bunun için yapılacak pazar araştırmaları bu yüzdenin ne kadar olduğu hakkında bir bilgi verebilir. Bu rakamın %15 olduğunu varsayarsak Yemeksepeti'nin şu anda yaklaşık 8 milyon kullanıcısı olduğu çıkarımında bulunabiliriz.

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

2.2. İlk müşteriler ve çoğunluk müşteriler

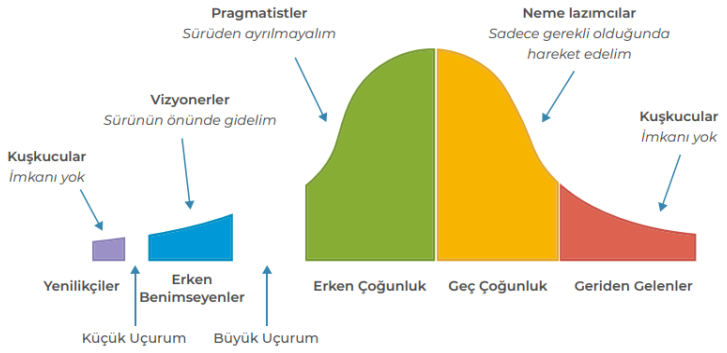
İlk gün itibariyle yeni bir iş fikrinin müşteri sayısı sıfırdır. Dolayısıyla girişimcinin asıl mücadelesi sıfırı bir yapmak üzere olacaktır. Bunun için gereken teknikler iş büyüdüğünde gereken strateji ve taktiklerden çok farklıdır. Bunlardan bir tanesi de ilk müşteriler ile sonradan müşteri olacak çoğunluk arasındaki farktır. Bunun için pazarlama ve girişimcilik literatürlerinde Yeniliklerin Benimsenmesi Teorisi oldukça faydalı bir bakış sağlamaktadır (Rogers, 2003; Moore, 2014). Bu teoriye göre yenilikler, bir anda çoğunluk tarafından kabul edilmez ve hedef kitle aşamalı bir şekilde bu yeniliğin alıcısı olur. Şekil 3.3'te gösterilen bu grafiğe göre özellikle yeni bir pazarda, yeni bir teknoloji ile faaliyet göstermek isteyen bir şirketin ilk müşterileri yenilikçiler ve erken benimseyenler olacaktır. Öte yandan çoğunluk kitle olarak müşteri olması muhtemel grup, sunduğunuz yenilik belli bir seviyeye gelip ispatlanana kadar ürününüzü kullanmayacaktır.

Bu grafiği anlayan ve özümseyen bir girişimci ürününü pazara sunma konusunda oldukça önde olacaktır. Bu bakış sayesinde girişimciler ilk müşterinin, çoğunluk müşteriden farklı olduğunu kavrayacak ve başlangıç aşamasında tüm eforunu yenilikçi müşterilere vererek müşteri olma ihtimali çok düşük olan çoğunluk grubundan uzak duracaktır.



Şekil 3.3 *Yenilikleri Benimseme Teorisi Kaynak: Moore, Geoffrey (Crossing the Chasm, 2014)*

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ



Şekil 3.3 *Yenilikleri Benimseme Teorisi Kaynak: Moore, Geoffrey (Crossing the Chasm, 2014)*

- Bu grafikte dikkat edilmesi gereken önemli iki yer vardır. Birincisi yenilikçiler ve erken benimseyenler arasındaki küçük uçurum, diğeri ise erken benimseyenler ile erken çoğunluk arasındaki büyük uçurumdur. Buraların uçurum olarak tarif edilmesinin sebebi bu kitlelerin birbirinden farklı beklentilere, isteklere ve ihtiyaçlara sahip olmasıdır. Bu sebeple işin en başında sunulan ürün ve hizmeti kullanan kesim ile ilerleyen zamanda bu ürünü kullanacak kesim arasında ciddi bir fark olacaktır. İşin büyümesi için çoğunluğa erişmek gerekir ancak çoğunluğa erişmek işi başarıya ulaştıran çözümü daha güvenilir hale getirmek üzere geliştirmek ve ürünleştirmek anlamına gelir. Pragmatistler olarak ifade edilen erken çoğunluk sürü psikolojisi ile hareket eder ve kendisine benzer yapıların veya örnek aldığı kişilerin ürününüzü kullanmış olmasını ve referans görmeyi ister. Yeni ürünleri denemek için risk almaktan kaçınan kurumsal yapılar böyledir. Büyük firmalarla ilk günden ortaklık yapmanın ya da kurumsal firmalara ilk günden ürün satmanın oldukça zor olmasının sebebi budur. Dolayısıyla girişimci ilk günkü hedef kitlesini yenilikçi grup üzerine kurgulamalı ve bu grup sayesinde bir başarı hikayesi elde etmelidir. Sonra da zamanı geldiğinde önce küçük uçurumu atlayıp erken benimseyen kitlenin sürünün önünde gitmesini sağlamalı ve yine burada edindiği başarı hikayesi ile erken çoğunluğun sürüyü takip etmesine yönelik güven vermelidir. Burada anlatılan sürecin anlaşılması, özellikle yeni pazarlara hitap eden teknoloji şirketleri ve mevcut pazarları geliştiren şirketler için oldukça önemlidir.

2.3. İhtiyaç, istek ve talepleri anlamak

Değer üretmenin temelini oluşturan bu kavramlar, iş fikrinizin de ne kadar kabul göreceğine dair yol gösterir. İyi bir iş fikri, insanların temel bir ihtiyacını yenilikçi şekilde karşılayarak rekabette sizi daha güçlü bir konuma getirir veya pazarı yeniden tanımlayarak mevcut pazarda rekabeti anlamsız hale getirir. Mesela Pegasus havayollarının ucuz havayolu taşımacılığı değer önerisi ile pazara girmesi buna örnektir. Pegasus, Türk Hava Yolları ile rekabet etmek yerine otobüs firmaları ile benzer seviyede olan fiyatları ile halihazırda karayolu ile giden birçok yolcuyu havayolu ile seyahat etmeye ikna etmiştir. Bunu yaparken insanların ulaşım ihtiyacına yenilikçi bir şekilde karşılık vermiştir.

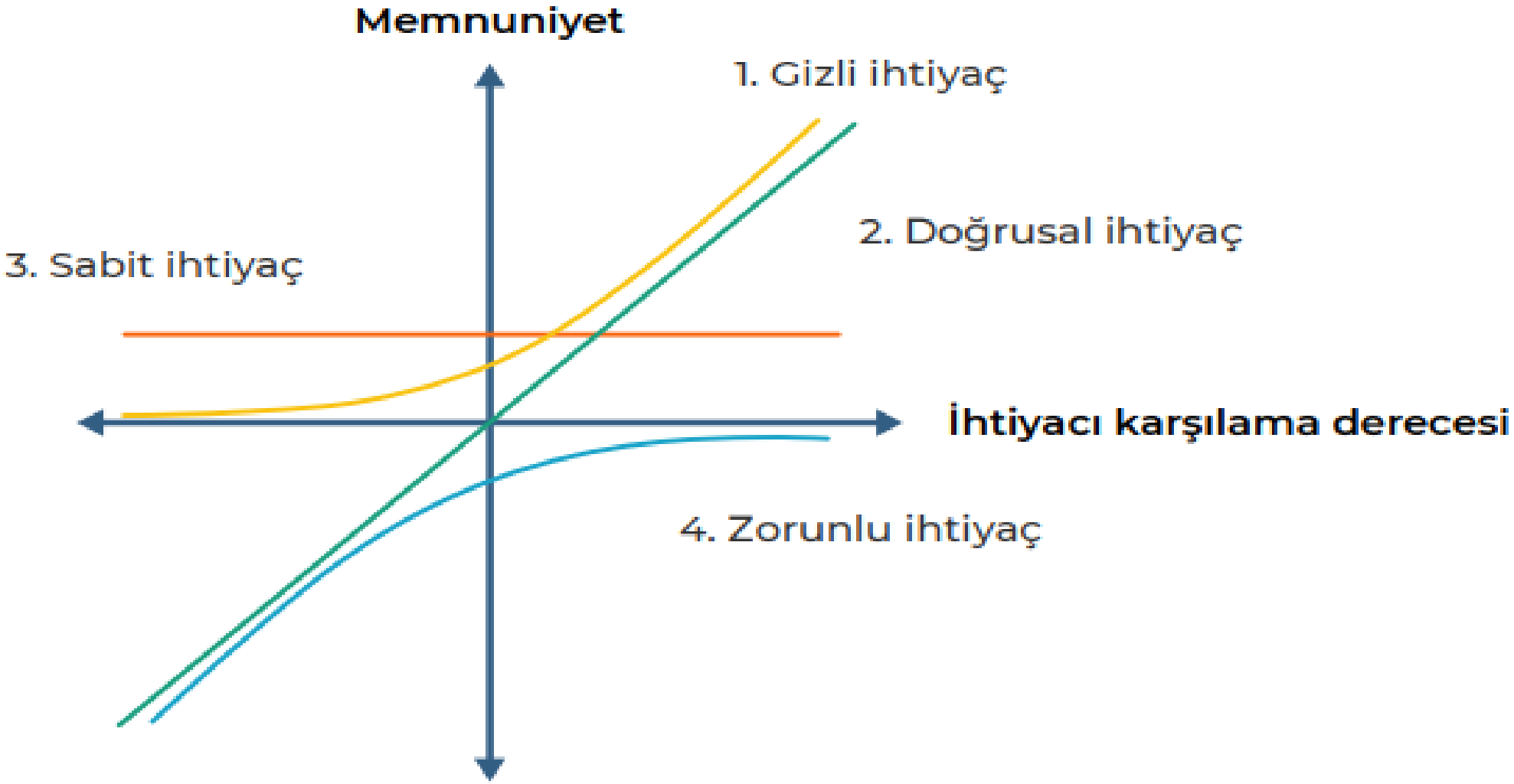
2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

Genel bir kanı olarak pazarlamanın ihtiyaç yarattığına dair bir iddia vardır. Aslında, pazarlama var olan ihtiyaçlara cevap verir veya bazen hiç ihtiyacımız olmayan ürünler ve hizmetler için istek yaratır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bahsettiği güvenlik, barınma, yeme, içme, ulaşım, ait olma, kendini ifade etme gibi temel ihtiyaçlar sabittir.

Şekil 3.4 *Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi*

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

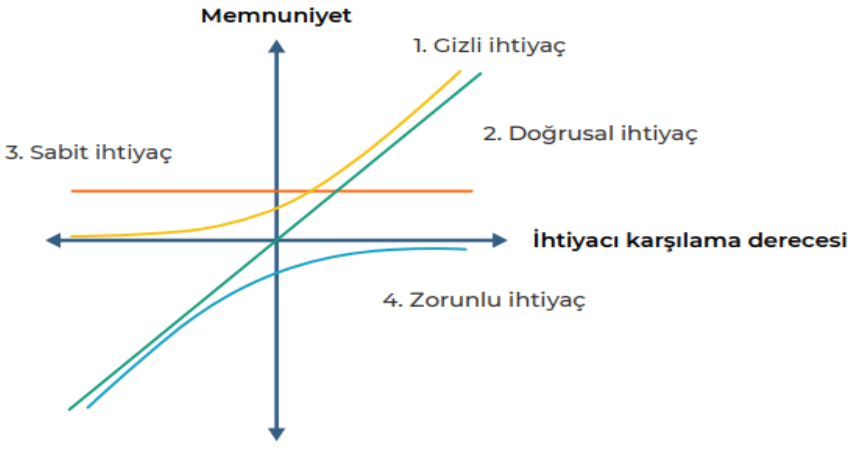
Bunların dışında içinde yaşadığımız toplumların sosyolojik yapıları gereği oluşan veya sahip olduğumuz şeylerin de bize sahip olmasıyla karşılamamız gereken birçok ihtiyaç mevcuttur. Dolayısıyla pazarlamanın eleştirilmesi gereken kısmı, ihtiyaç yaratması değil kişinin hiç ihtiyacı olmadığı halde istek yaratmasıdır. Talep ise mevcut bir pazarda bir ürün veya hizmetin tercih edilmesi ve satın alım gücünün olmasıdır. Kişi bir ürünü istiyor ancak satın alım gücü yetersiz kalıyorsa o zaman bu bir talep değil istek olur. İsteğin talep olması için hedef kitlenin müşteri olmak için yeterli alım gücünün olması gerekir. Pazarı olan işler, talebi olan işlerdir. Hiç talebin ve isteğin olmadığı işler ise ya pazarı olmayan işlerdir ya da kimsenin farkında olmadığı gizli bir ihtiyacı karşılayan yenilikçi bir ürünün pazara girmesini bekleyen işlerdir. Yeni ürün geliştirirken ihtiyaç tiplerini anlamak ve çözmek istediğiniz problemin ne olduğunu doğru şekilde tarif edebilmek oldukça önemlidir.



Şekil 3.5 *İhtiyaç tipleri*

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

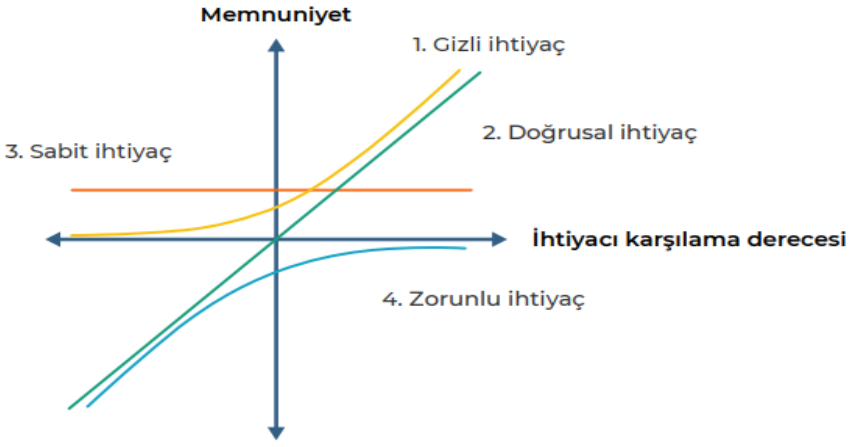
Sabit ihtiyaçlar için ihtiyaç karşılandığı sürece ihtiyacın nasıl karşılandığının bir önemi yoktur. Kişinin susadığı zaman su içmesi gibi bir ihtiyaç tipinde kişi kıtlık psikolojisindedir. Yalnızca ürünü veya hizmeti elde etmek ister. Henry Ford, araba üretimine başladığında tek yaptığı iş üretimi talebe yetiştirmek olmuştur ve bununla ilgili şu sözü söylemiştir: "Herkes dilediği renkt araba tercih edebilir, arabanın rengi siyah olduğu sürec herkes arabasına kavuşacaktır." O dönemde arabanın renginden ziyade müşteriler bir araba sahibi olmakla ilgileniyorlardı. Günümüzde Tesla'nın üretim kapasitesir artırmaya çalışan Elon Musk da elektrikli arabalar için aynı şeyi yapmaya çalışıyor. Yeni ürettiği "Tesla Model 3"ü diğer elektrikli arabaların yarısından az bir bir fiyata sunma iddiasında olan Tesla, bunun için bir milyona yakın kişiden ön sipariş almayı başarmıştır. Dolayısıyla bu ihtiyaç tipinde arz, talepten daha azdır ve öncelikli olan şey üretimdir. Bahsedilen örneklerde özellikle yenilikçi gruptaki insanlar bu tür ihtiyaç için sıraya girmişlerdir.



Şekil 3.5 *İhtiyaç tipleri*

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

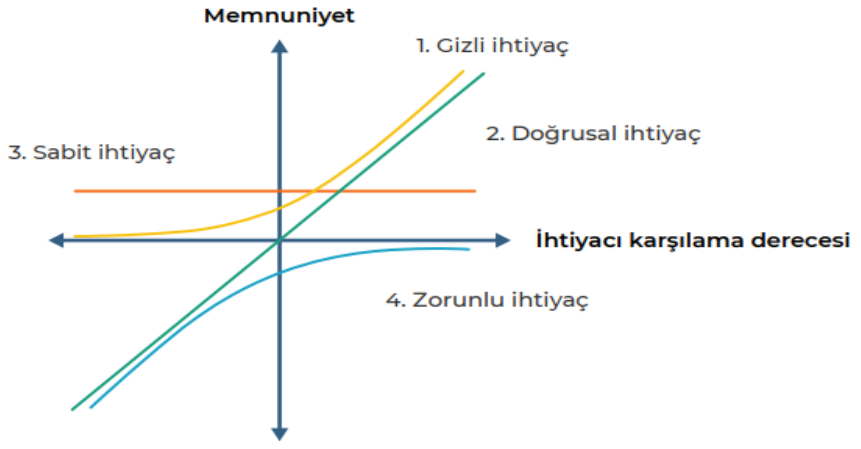
İkinci ihtiyaç tipi doğrusal ihtiyaçlardır. Doğrusal ihtiyaçların karşılanması pazardaki rekabete dayalıdır. Kim daha ucuz, daha hızlı ve daha iyi bir ürün üretir veya hizmet sunarsa, onun tercih edilme ihtimali daha fazla olacak ve müşteri memnuniyeti artacaktır. Bu ihtiyaç tipi için yarışmak rekabetçi olmayı ve savaşmayı gerektirir. Mevcut pazardaki ürünlerin birçoğu doğrusal ihtiyaçlar için yarışmaktadır. Aynı bölgedeki iki restoranın müşteri kapma savaşı, alışveriş merkezindeki mağazaların birbirleri ile olan mücadelesi, aynı pazarda faaliyet gösteren firmaların pazar payı kapma yarışı, vb. bu duruma örnektir. Günümüzde bu alanda rekabet oldukça ileri boyutlardadır ve giderek daha da zorlaşmaktadır.



Şekil 3.5 *İhtiyaç tipleri*

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

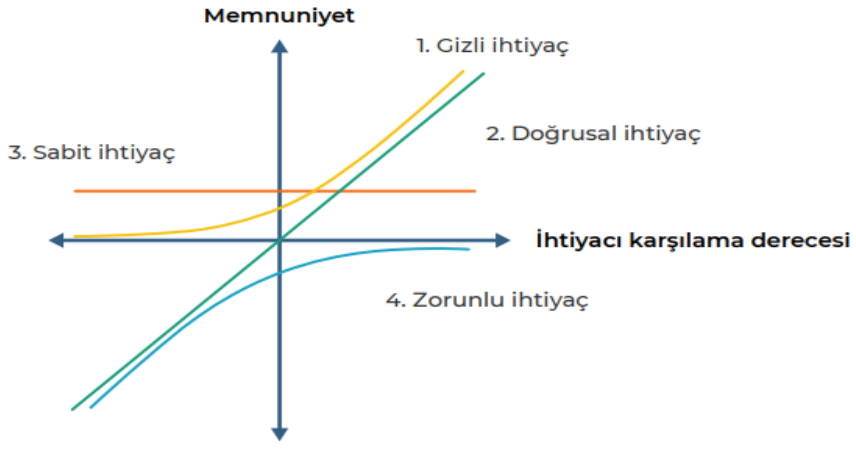
Üçüncü tip ihtiyaç karşılanması zorunlu olan faktörleri ifade eder ve aynı zamanda hijyen faktörü olarak da ifade edilir. Zorunlu ihtiyaçlar, endüstri standardı haline gelmiş ve karşılanması ekstra memnuniyet yaratmayan ancak eksikliği büyük memnuniyetsizlik doğuran faktörlerdir. Mesela bir alışveriş merkezinden, bir okuldan veya hastaneden temiz olmasını bir havayolu şirketinde de güvenli olmasını bekleriz. Ancak okul temiz olduğu için ya da havayolu şirketi güvenli olduğu için ekstra bir memnuniyet duymayız. Öte yandan okulu temiz, havayolunu güvenli bulmadığımız durumlarda, aşırı memnuniyetsiz oluruz. Dolayısıyla bu tip ihtiyaçları karşılamak bir zorunluluktur. Ancak karşılanması da firmaya ekstra bir kazanç sağlamaz.



Şekil 3.5 *İhtiyaç tipleri*

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

Yenilikçi fikirler geliştirmek isteyen girişimcileri en çok ilgilendiren ihtiyaç tipi ise gizli ihtiyaçlardır. Bu tip ihtiyaçları bulmak, ortaya çıkarmak ve keşfetmek zordur. Ancak ortaya çıkardıktan sonra rekabeti anlamsız hale getirmek mümkündür. Gizli ihtiyaçları karşılayan bir hizmet veya ürün olmadığı sürece kimse bundan memnuniyetsiz değildir. Ancak kimsenin farkında olmadığı, gizli bir ihtiyacı keşfeden ve bunu karşılamaya yönelik iş geliştiren girişimlerin müşteri memnuniyet oranı çok yüksektir. Modern toplumun refah seviyesinin artması bu tip gizli ihtiyaçların açığa çıkması ile beraber bunu karşılayan hizmet verenlerin olması ile olmuştur. Pegasus örneğinde olduğu gibi daha önce karayolu il giden kesim, havayolu ile daha sık ve daha uzun mesafelere seyahat edebilir hale gelmiştir ya da Yemeksepeti örneğinde olduğu gibi daha önce eve siparişi zahmetli bulan bir kesim, kolaylıkla restoranlar hakkında bilgi sahibi olup evine yemek siparişi vermekte ve zamandan tasarruf sağlamaktadır. Ancak bir şeyin gizliliği kalktığında ve bununla ilgili farkındalık oluştuğunda başkaları da daha önce gizli olan bu ihtiyacı karşılamaya giriştiğinden bir süre sonra rekabetin doğası gereği gizli ihtiyaçlar açığa çıkmıştır. Dolayısıyla bu ihtiyaçlar önce talep edilen doğrusal ihtiyaçlar haline sonra da olması zorunlu veya sabit ihtiyaç haline gelmektedir.



Şekil 3.5 *İhtiyaç tipleri*

2.4. Trendler

Hedef kitlenin alışkanlıkları, ihtiyaçları, istekleri ve talepleri arasındaki farkları anlayan ve ürününü geliştirirken bunları dikkate alan bir girişimci aynı zamanda trendleri de takip edecek ve iş planını buna göre geliştirecektir. Yemeksepeti kurucularının İnternet kullanımının yaygınlaşacağına olan inançları ve bunu veriyle desteklemeleri senelerce iş fikirlerinin arkasında durmalarını sağladı. Bunun için diğer ülkelerdeki veya benzer pazarlardaki trendleri incelemek faydalı olacaktır. Girişimcinin, girmek istediği pazarda kıyaslanabilir diğer ülkelerde ne gibi gelişmeler olduğunu ve bunun yansımalarının nasıl olacağını öngörmesi ve buna göre varsayımlarda bulunması gerekir.

Ayrıca spesifik ve konunun uzmanı kişilerin araştırma ile bulabileceği alanlar dışında günümüzde bazı megatrendler mevcuttur. Megatrend tabiri tüm dünyayı etkileyen ve toplumsal değişikliklere neden olacak bazı gelişmeleri ifade eder. Mesela tüm dünyada bir süredir doğal yaşamı destekleyen, sağlıklı, organik, sürdürülebilir, çevreci ve toplumsal ürünler gündemdedir. Dolayısıyla bu alanlarda çözüm üreten iş modellerinin önü açık olacaktır. Sağlıksız beslenme ile özdeşleşen hızlı yemek kültürü de bundan etkilenmekte ve kendini dönüştürmek için sağlıklı ürünleri menülerine dahil etmektedir. Paylaşım ekonomisi ve kiralama kültürü de günümüzdeki bir diğer megatrenddir.

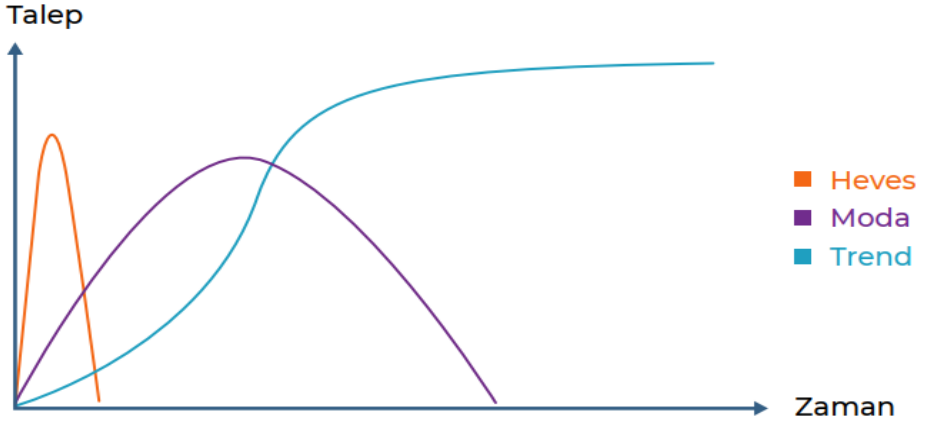
Turkcell

1989 yılında İsviçre'ye giderek cep telefonu teknolojisi ile tanışan iş adamı Murat Vargı, Türkiye'ye dönerek büyük holdinglerin biri ile anlaşmayı ve bir GSM operatörü şirketi kurmayı hedefler. Bunun için önce Koç, Sabancı, Özyeğin gibi şirketlerle görüşür. Sakıp Sabancı'nın ve Hüsnü Özyeğin'in sonradan girmedikleri için çok hayıflandıkları ve en büyük başarısızlıkları olarak anlattıkları bu işteki trendi ve fırsatı, Mehmet Emin Karamehmet görmüş ve Turkcell'i kurmuştur. Diğer büyük holdinglerin bu fırsatı kaçırmasındaki sebep baz istasyonları için yapılacak yatırımın o zaman için büyük meblağlar olması fakat bunun karşılığında yeterince mobil abone olmamasından endişe etmeleridir. Bugün bakınca çok yersiz gelen bu kararın en büyük sebebi gerçekten de o dönemde bu yatırımın geri dönüşünü kısa vadede almanın mümkün görünmemesi ve ileriye dönük gelir beklentilerinin belirsiz olmasıydı. İlerleyen yıllarda teknoloji hızla gelişti ve cep telefonu sahibi olmak bir lüksten çıkarak bir zorunluluk haline geldi ve her bütçeye uygun telefonlar üretilmeye başlandı.

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

Bununla beraber trendleri, moda veya heves ile de karıştırmamak gerekir. Bazı ürünler bir anda çok hızlı bir talebe sahip olup bir anda da bu talebi kaybedebilirler. Bunun için yatırım yapan bir girişimci bu ürünün geçici heves olduğunun farkına varmazsa boşuna bir yatırım yapmış olabilir. Ahizeli telefon kulaklıkları buna bir örnek olarak verilebilir. Bir süre boyunca herkes bu ürüne talep gösterdi ancak kısa bir süre sonra insanlar başka heveslere yöneldiler. Böyle yatırımların boşuna olmasından rahatsız olan girişimciler, sürekli heves ürünlerini bulup kısa süreli pazarlama ve yenilerini getirmek üzere bir iş modeli de kurgulayabilir. Türkiye'de "Buldumbuldum" isimli firma tam olarak bunu yapmaktadır. Moda ürünler ise belirsiz döngülere sahiptir. Belli zamanlarda çok popüler olan ürünler, uzun zaman boyunca kimsenin yüzüne bakmayacağı ürünlere dönüşebilir. Bu tip ürünlerde neyin ne zaman moda olacağını bilmek gerekir. Trendler ise ne hevese benzer ne de modaya. Trendler, moda ve heves ürünlere göre talebin hangi hızla ne tarafa doğru ilerleyeceğini öngörmeyi daha fazla mümkün kılar. Bu sayede girişimci ileriye dönük plan yapabilir.

Şekil 3.6 *Ahizeli telefonları kulaklık olarak akıllı telefonlarla kullanmayı sağlayan ürün bir ara oldukça popüler olmuş ancak sonrasında talebi ani şekilde azalmıştır. Bu tip ürünler "heves" (fad) olarak ifade edilmektedir.*



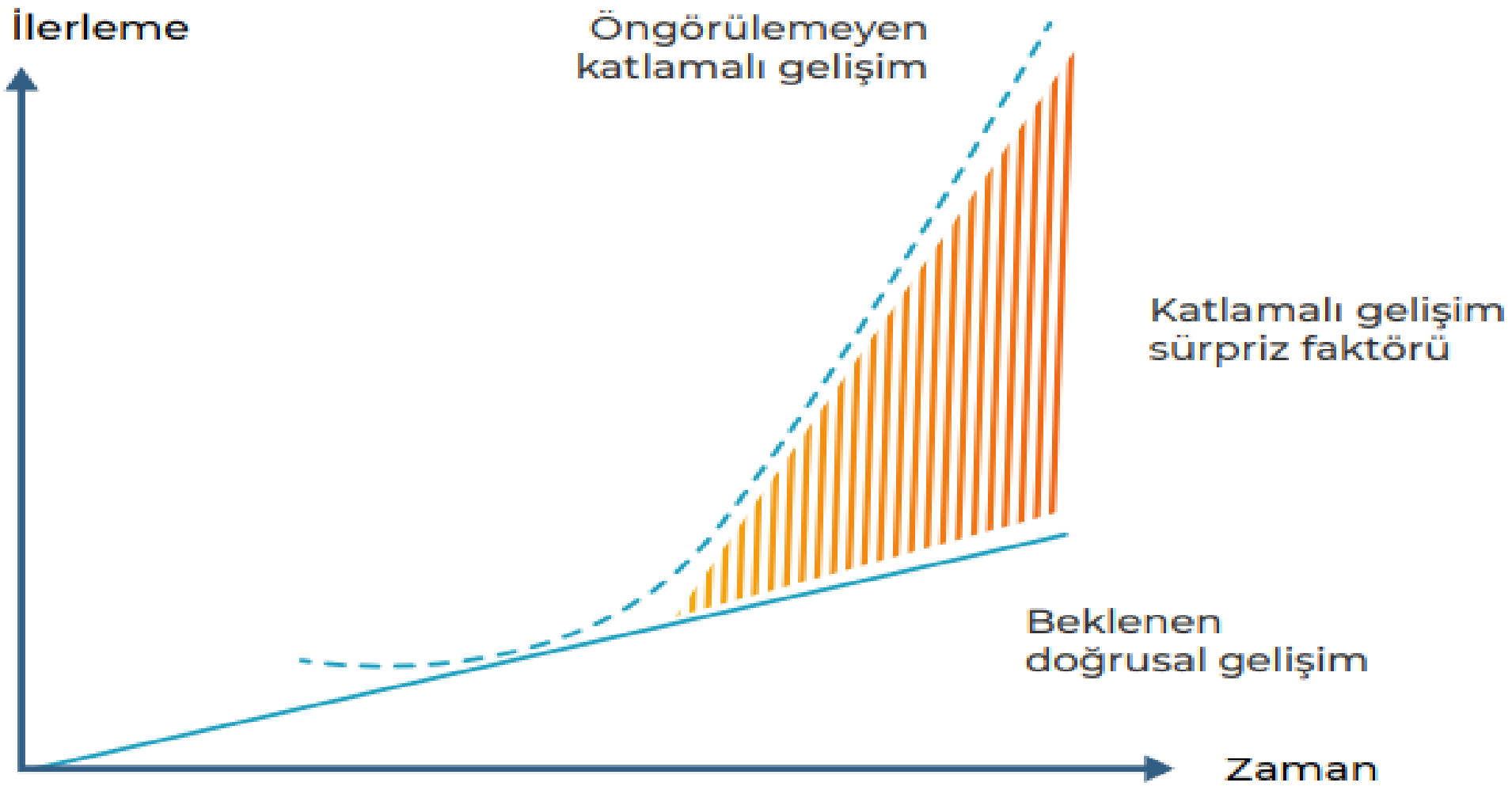
Şekil 3.7 *Heves, moda ve trend ürünlerin talebinin zamana göre değişimi*

2. YATIRIM ÇEKİCİLİĞİ

2.5. Teknoloji

Teknoloji özellikle son on yılda müthiş bir hızla ilerliyor. Önceden teknolojik gelişmeler bizi şaşırtırken şimdi her gün o kadar inanılmaz gelişmelere şahit oluyoruz ki teknolojinin geldiği noktayı hayal dahi edemiyoruz. Bu gelişimin arkasında 1964 yılında Intel firmasını kuran Gordon Moore'un ortaya attığı bir teori var. Buna göre mikroçipler her iki yılda bir içindeki transistör sayısını ikiye katlayacaktı. Günümüzde artık mikroçipler nano boyutlarda bir milyardan fazla transistör barındırmakta ve bir sonraki aşama için kuantum seviyesinde çalışan mikroçipler hayatımıza girmek üzeredir. Bunun bize yansıması ise teknolojinin "iki artı iki artı iki ..." şeklinde üst üste ekleyerek doğrusal ilerlemesi değil, "iki üzeri iki üzeri iki..." şeklinde katlamalı olarak gelişmesidir.

Moore Kanunu, gelişimi katlamalı olarak tarif eder. Ancak, insan zihni, doğrusal ilerlemeyi anlamaya daha meyillidir. Bunu anlamak için doğrusal ilerleme ile katlamalı ilerlemeyi kıyaslamakta fayda vardır. Doğrusal ilerleme, bugünün şartları ile ileriyi anlamaya çalıştığımızda bugünün varsayımlarıyla ileride kişinin olacağını düşündüğü yerdir. Katlamalı ilerleme ise aynı anda birçok faktörün bir araya gelmesi ve birbirlerini tetiklemeleri sonucu oluşan sinerji ve etkileşim ile ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla geleceğe dönük beklenti ve analizler bugünün varsayımlarından çok farklı bir noktaya gelebilir. İki beklenti arasındaki bu farka "katlamalı gelişim sürpriz faktörü" adı verilir.



Şekil 3.8 *Teknolojinin öngörülemeyen bir hızla ilerlemesi ve belirsizliklerden doğan yeni gelişmeler ile oluşan katlamalı gelişim ile beklenen doğrusal gelişim arasındaki fark*

2.5. Teknoloji

Örnek olarak kuantum bilgisayarlar ve Blockchain teknolojisi bu tip bir katlamalı gelişimin beklendiği alanlardan bazılarıdır. Bugünden bakıldığında bu teknolojilerin nasıl bir kullanıma sahip olacağını ve ne zaman, nasıl bir hızla mevcut sistemleri değiştireceğini öngörmek çok zordur. Öte yandan o gün geldiğinde değişim bir anda çok hızlı gerçekleşip şu anda temel kabul ettiğimiz birçok varsayımı kökünden değiştirebilir. Bu durumda ancak yeni düzene hazırlık yapanlar ayakta kalabilir. Tarih, bu tip devrimsel ve yıkıcı yeniliklerin ani dönüştürücü etkisi ile doludur. Bunu söylemişken şunu da hatırlatmak gerekir. İyi bir girişimci bugün ile yakın geleceği birbirine bağlayan sorunları çözer ancak gelecek vizyonunu sürekli geliştirerek muhtemel yenilikleri ve teknolojileri adapte etmeye hazır olur. Yoksa sürekli gelecekte yaşayan bir kişi için gelecek hiçbir zaman gelmeyecek ve fırsatlar hiçbir zaman değerlendirilemeyecektir.