GENİŞLETİLMİŞ TAM SÜRÜM

Sıfırdan Zirveye

iş kurma ve büyütme rehberi

Fikir aşamasından kurumsallaşmaya: şirket kuruluşu, finans yönetimi, ilk müşteriler, pazarlama, ekip ve ölçeklenme üzerine kapsamlı bir yol haritası.

12	5	25+	110
Bölüm	Ek Kaynak	Şablon & Araç	Sayfa

Sıfırdan Zirveye

İş Kurma ve Büyütme Rehberi — Genişletilmiş Tam Sürüm

TELİF HAKKI

Bu yayının tüm hakları saklıdır. Yayının hiçbir bölümü; yayıncının yazılı izni olmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da başka herhangi bir yöntemle çoğaltılamaz, dağıtılamaz ve üçüncü kişilerle paylaşılamaz. Satın alan kişi, kitabı yalnızca kişisel kullanımı için edinmiş sayılır.

SORUMLULUK REDDİ

Bu kitap genel nitelikte işletmecilik bilgisi sunar; hukuki, mali ya da yatırım danışmanlığı değildir ve bu nitelikteki profesyonel hizmetlerin yerine geçmez. Kitapta değinilen vergi uygulamaları, resmi harçlar, asgari sermaye tutarları ve destek programı koşulları yazım tarihindeki mevzuata dayanır ve zaman içinde değişir. Karar almadan önce mali müşavirinize, avukatınıza ve ilgili resmî kurumların güncel duyurularına başvurunuz. Yazar ve yayıncı, kitaptaki bilgilerin kullanımından doğabilecek sonuçlardan sorumlu tutulamaz.

VAKALAR HAKKINDA

Kitapta yer alan vaka analizleri, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahasında sık karşılaşılan durumlardan derlenmiş temsili örneklerdir. Kişi ve işletme adları temsilidir; rakamlar, hesap mantığını göstermek amacıyla yuvarlanmıştır.

İçindekiler

— Önsöz 5

— Bu Kitap Nasıl Kullanılır 6

KISIM I · TEMEL ATMA

01 Başlamadan Önce: Girişimciliğin Gerçek Yüzü 8

Zihniyet, hazırlık skoru ve "yalnız mı, ortakla mı?" kararı

02 Fikir: Nereden Bulunur, Nasıl Seçilir 16

Problem odaklı düşünme, eleme süzgeci, vaka: iki fikir iki kader

03 Doğrulama: Fikri Paraya Çevirmeden Önce Test Etmek 22

Görüşme senaryosu, üç günlük çevrimiçi talep testi, asgari ürün

04 İş Modeli: Paranın Nereden Geleceğini Tasarlamak 30

Gelir modelleri, üç iş türünde birim ekonomisi, kanvas çalışması

KISIM II · SAĞLAM KURULUŞ

05 Resmiyet: Şirket Kuruluşu, Vergi ve Yasal Zemin 37

Şahıs / limited kararı vakayla, kuruluş bütçesi, yıllık vergi ritmi

06 Para Yönetimi: Sermaye, Nakit Akışı ve Fiyat 45

Sermaye katmanları, örnek dolu nakit tablosu, kademeli fiyat vakası

KISIM III · BÜYÜME MOTORU

07 İlk Müşteri: Satışın Kuralları 53

İlk on müşteri, arama ve mesaj senaryoları, 21 günlük takip ritmi

08 Pazarlama: Görünür Olmanın Sistemi 59

Konumlandırma, 30 günlük içerik planı, Meta reklamına ilk adım

09 Müşteriyi Elde Tutmak: İkinci Satışın Sistemi 66

Tek soruluk nabız, müşteri defteri, geri kazanma ve sadakat

KISIM IV · KURUMSALLAŞMA VE DAYANIKLILIK

10 Ekip ve Operasyon: Tek Kişilik Orkestradan Kuruma 74

Dijital araç seti ve yapay zekâ, ilk işe alım, delege etmenin adımları

11 Büyüme: Ölçeklenmenin Matematiği 83

Dört büyüme yönü, darboğaz teşhisi, ikinci şube fizibilite barajı

12 Zor Günler: Krizler, Hatalar ve Dayanıklılık 88

Batıran hatalar, 72 saat protokolü ve vakası, üç senaryolu plan

EKLER · UYGULAMA KÜTÜPHANESİ

A 90 Günlük Eylem Planı 93

Hafta hafta görevler ve her haftanın somut çıktısı

B Şablon Kütüphanesi 97

Satış, takip, tahsilat, referans ve işe alım için kopyala-kullan metinler

C Hesap Araçları 102

Birim ekonomisi, başabaş, nakit tablosu ve gösterge paneli şablonları

D Küçük İşletme Sözlüğü 105

Kitapta ve sahada karşılaşacağınız kırk temel terim

E Destek ve Teşvik Haritası 107

KOSGEB'den İŞKUR'a: hangi kapı ne için, nereden başlanır

— Kapanış ve Yol Haritası 110

Önsöz

Bu kitap, iş kurmayı düşünen ama nereden başlayacağını bilemeyen, ya da işini kurmuş fakat büyütme aşamasında tıkanmış insanlar için yazıldı. Raflarda girişimcilik üzerine yüzlerce kitap var; çoğu ya Silikon Vadisi masallarıyla dolu, ya da hiçbir zaman kendi parasını riske atmamış akademisyenlerin teorileriyle. Bu kitap ikisi de değil. Burada anlatılanlar, küçük ve orta ölçekli işletmelerin gerçek dünyasından süzülmüş, Türkiye koşullarında sınanmış pratik bilgilerdir.

İş kurmak romantik bir eylem değildir. Bir sabah uyanıp "artık kendi işimin patronuyum" demek, işin en kolay kısmıdır. Zor olan; kirayı ödeyecek cironun nereden geleceğini bilmek, vergi dairesiyle muhasebeci arasında mekik dokumak, ilk müşteriyi ikna etmek, ilk çalışanı işe almak ve bütün bunları yaparken kendi maaşınızı en sona bırakmaktır. Bu kitap size süreci güzelleştirerek anlatmayacak; olduğu gibi anlatacak.

Kitap on iki bölümden ve beş ek kaynaktan oluşuyor ve bilinçli bir sırayla ilerliyor. İlk dört bölüm, henüz ortada şirket yokken yapılması gerekenleri ele alıyor: zihniyet, fikir, doğrulama ve iş modeli. Beşinci ve altıncı bölümler işin resmi ve mali omurgasını kuruyor. Yedinci ve sekizinci bölümler para kazanmanın iki motoru olan satış ve pazarlamaya ayrıldı. Son üç bölüm ise işletmenizi bir kişilik bir çabadan, sizsiz de çalışabilen bir yapıya dönüştürmenin yollarını anlatıyor.

Kitabı baştan sona okuyabileceğiniz gibi, bulunduğunuz aşamaya göre ilgili bölüme de atlayabilirsiniz. Henüz fikir aşamasındaysanız ilk dört bölümü atlamamanızı özellikle rica ederim; çünkü batan işletmelerin büyük bölümü, daha yolun başında yapılan doğrulama hatalarının bedelini öder. İşi kurmuş olanlar için altıncı bölümdeki nakit akışı kısmı, muhtemelen kitabın en hayati sayfalarıdır.

Bir uyarı: Bu kitapta geçen vergi oranları, resmi harçlar ve destek programı koşulları yazım tarihindeki mevzuata dayanır ve zamanla değişir. Rakamları karar vermeden önce mutlaka mali müşavirinizle veya ilgili kurumun güncel duyurularıyla teyit edin. Kitabın amacı size güncel bir tarife sunmak değil; hangi soruyu kime soracağınızı ve hangi kalemi neden hesaba katacağınızı öğretmektir. Tarife değişir, mantık kalır.

Son olarak: hiçbir kitap sizin yerinize iş kuramaz. Buradaki her bölüm, okunduktan sonra uygulanmak üzere tasarlandı. Bölüm sonlarındaki kontrol listelerini gerçekten doldurun, hesap tablolarını gerçekten yapın, müşteri görüşmelerini gerçekten gerçekleştirin. Okumak sizi hazırlar; ama sizi girişimci yapan şey, telefonu elinize alıp o ilk aramayı yapmaktır.

Yolunuz açık olsun.

Bu Kitap Nasıl Kullanılır

Bu kitap okunmak için değil, kullanılmak için tasarlandı. Aradaki fark şudur: okunan kitap bilgi bırakır, kullanılan kitap sonuç bırakır. Aşağıdaki birkaç dakikalık yönlendirme, kitaptan alacağınız verimi katlayacaktır.

Bulunduğunuz yerden başlayın

Kitap baştan sona bir yol izler; ama herkes yolun aynı noktasında değildir. Aşağıdaki tablo, durumunuza göre nereden başlamanız gerektiğini gösterir. Nereden başlarsanız başlayın, altıncı bölümdeki nakit akışı kısmını hiçbir koşulda atlamayın.

DURUMUNUZ	BAŞLANGIÇ NOKTANIZ
Fikrim yok, iş kurmayı düşünüyorum	Bölüm 1'den sırayla
Fikrim var, henüz başlamadım	Bölüm 2–3 (fikri sınayın), sonra sırayla
Yeni kurdum, ilk müşterileri arıyorum	Bölüm 6–7–8, ardından EK A
İşim dönüyor ama ben her şeye koşuyorum	Bölüm 10, ardından Bölüm 11
Ciro var, nakit sıkışıyor	Bölüm 6 ve Bölüm 12, bugün

Kitaptaki işaretler

Metin boyunca dört tür kutuyla karşılaşacaksınız. **Sahadan Not** kutuları, tecrübeyle sabitlenmiş pratik gözlemlerdir. **Dikkat / Kırmızı Çizgi** kutuları, bedeli ağır hataların uyarı levhalarıdır; hiçbirini atlamayın. **Vaka Analizi** kutuları, anlatılan ilkenin gerçekçi bir işletme hikâyesinde nasıl çalıştığını gösterir. **Kopyala-Kullan** şablonları ise köşeli parantezli boşluklarını kendi bilgilerinizle doldurup doğrudan kullanabileceğiniz hazır metinlerdir; toplu hâlleri EK B'dedir.

Kalem şart

Bölümlerin içinde çalışma sayfaları, sonlarında kontrol listeleri var. Bunlar süs değildir; kitabın asıl ürünü, sizin dolduracağınız o boşluklardır. Kitabı ekrandan okuyorsanız yanınızda bir defter bulundurun ya da çalışma sayfalarını yazdırın. Doldurulmamış çalışma sayfası, alınmamış karar demektir — ve bu kitap, karar aldırmak için yazıldı.

Doksan günlük söz

Kitabın sonundaki EK A, on iki bölümü on üç haftalık bir eylem planına çevirir. Size önerimiz şudur: kitabı bitirdiğiniz gün EK A'yı açın, birinci haftanın görevlerini takviminize yazın ve kendinize doksan günlük bir söz verin. Doksan gün; bir fikri doğrulamaya, işletmeyi kurmaya ve ilk müşterileri kazanmaya yetecek kadar uzun, motivasyonu taşıyacak kadar kısadır.

KISIM I

Temel Atma

İşletmeler görünür oldukları gün değil, sahiplerinin zihninde doğru soruların sorulduğu gün kurulur. Bu kısımda henüz ortada şirket yokken verilecek dört büyük karar var: başlayıp başlamamak, hangi derdi seçmek, o derdin gerçekliğini kanıtlamak ve paranın akış düzenini tasarlamak. Burada yapılan her saatlik ödev, ileride haftalarca düzeltme mesaisinden tasarruftur.

---

01 Başlamadan Önce: Girişimciliğin Gerçek Yüzü

02 Fikir: Nereden Bulunur, Nasıl Seçilir

03 Doğrulama: Fikri Paraya Çevirmeden Önce Test Etmek

04 İş Modeli: Paranın Nereden Geleceğini Tasarlamak

01

BİRİNCİ BÖLÜM

Başlamadan Önce: Girişimciliğin Gerçek Yüzü

> *İş kurma kararı, hayatınızda vereceğiniz en önemli kararlardan biridir. Bu bölüm size cesaret pompalamak için değil; kararınızı sağlam bir zemine oturtmanız için yazıldı. Çünkü yanlış beklentiyle çıkılan yol, doğru fikirle bile bitmez.*

BU BÖLÜMDE

Girişimcilik hakkındaki üç büyük yanılgı

Maaşlı çalışan ile işveren arasındaki zihinsel fark

Kişisel hazırlık: finansal yastık, zaman ve çevre

Başlamadan önce kendinize sormanız gereken yedi soru

Üç büyük yanılgı

Girişimcilik üzerine konuşulan her ortamda üç yanılgı tekrar eder durur. Birincisi, "kendi işimin patronu olacağım, kimseden emir almayacağım" yanılgısıdır. Gerçekte ise maaşlı çalışanın bir patronu vardır; iş sahibinin patronu her müşterisidir. Üstelik müşteri, patrondan çok daha acımasızdır: uyarı vermez, savunmanızı almaz, sadece bir daha gelmez. İşin ilk yıllarında hafta sonu kavramınız silinir, tatil planlarınız cironun seyrine göre yapılır ve telefonunuz hiçbir zaman tam anlamıyla susmaz. Özgürlük gelir, ama yıllar sonra ve ancak işinizi sistemleştirmeyi başarırsanız gelir.

İkinci yanılgı, iyi bir fikrin başarının anahtarı olduğu düşüncesidir. Piyasa, harika fikirlerle batan ve sıradan fikirlerle zenginleşen işletmelerle doludur. Mahalledeki başarılı kuru temizlemecinin fikri devrim niteliğinde değildir; ama işini zamanında teslim eder, müşterisinin adını hatırlar ve kazandığının bir kısmını sürekli işine yatırır. Fikir, denklemin belki yüzde onudur; geri kalanı icraat, tutarlılık ve dayanıklılıktır. Bu kitap boyunca fikirden çok icraat üzerinde durmamızın sebebi budur.

Üçüncü yanılgı ise hızlı zenginleşme beklentisidir. Sosyal medyada gördüğünüz "altı ayda milyoner olan genç girişimci" hikâyelerinin büyük kısmı ya eksik anlatılmıştır ya da hayatta kalma yanlılığının ürünüdür: batan doksan dokuz kişiyi kimse röportaja çağırmaz. Sağlıklı bir işletme genellikle ilk yılını kendini kanıtlamakla, ikinci ve üçüncü yılını sahibine düzenli bir gelir üretmekle, ancak sonraki yıllarda gerçek anlamda servet biriktirmekle geçirir. Bu takvimi baştan kabul eden girişimci, üçüncü ayda ciro istediği gibi gitmedi diye panik yapıp yanlış kararlar almaz.

Maaş zihniyetinden işveren zihniyetine

Maaşlı çalışmanın en büyük konforu öngörülebilirliktir: ayın belirli günü belirli bir tutar hesaba yatar. İşveren olduğunuzda bu öngörülebilirlik tamamen ortadan kalkar ve yerini bir olasılıklar dünyası alır. Bu ay elli bin lira da kazanabilirsiniz, beş bin lira zarar da edebilirsiniz. Zihinsel dönüşümün özü şudur: çalışan, zamanını satar; işveren, sonuç satar ve riski üstlenir. Sonuç satmanın karşılığı, zamanla emeğinizle orantısız kazanç elde edebilme ihtimalidir; bedeli ise belirsizliğe tahammüldür.

Bu dönüşümün pratik bir sonucu vardır: işveren, her harcamaya bir yatırım gözüyle bakmayı öğrenmek zorundadır. Maaşlı biri için telefon faturası bir giderdir; işveren için o telefon, müşteriyle arasındaki en önemli satış kanalı olabilir. Aynı şekilde işveren, gelirine değil kârına odaklanmayı öğrenmelidir. Ayda bir milyon lira ciro yapıp elli bin lira kâr eden işletme, dışarıdan görkemli görünse de aslında kırılgandır; iki yüz bin ciroyla seksen bin kâr eden butik işletme ondan çok daha sağlıklıdır.

> **SAHADAN NOT**
>
> İlk yıl kendinize maaş bağlayamayabilirsiniz; bu normaldir. Anormal olan, ikinci yılın sonunda hâlâ işletmenin size düzenli bir gelir üretememesidir. İkinci yıl biterken hâlâ cebinizden para koyuyorsanız, bir şeyleri değiştirme vakti gelmiş demektir: modeli, fiyatı, pazarı veya işin kendisini.

Kişisel hazırlık: üç ayak

İşe başlamadan önce kurmanız gereken şey şirket değil, kişisel altyapıdır. Bu altyapının üç ayağı vardır: finansal yastık, zaman planı ve çevre yönetimi. Üçünden biri eksikse iş fikriniz ne kadar parlak olursa olsun, ilk sarsıntıda masadan kalkmak zorunda kalırsınız.

Finansal yastık. Altın kural şudur: işletme sermayeniz ile yaşam gideriniz ayrı hesaplardır ve asla birbirine karışmaz. İşe başlamadan önce, hiç gelir elde etmeseniz bile en az altı ay — ideali on iki ay — kişisel giderlerinizi karşılayacak bir birikiminiz olmalıdır. Bu yastık olmadan başlayan girişimci, ikinci ayın sonunda kirayı ödemek için işletme kasasına el atar, üçüncü ayda umutsuzluktan yanlış müşterilere yanlış fiyatlarla evet demeye başlar ve altıncı ayda tükenmiş olur. Yastık sadece para değildir; sağlıklı karar verme özgürlüğüdür.

Zaman planı. Mevcut işinizden istifa edip kendinizi boşluğa bırakmak kulağa kahramanca gelir ama çoğu durumda gereksizdir. Birçok başarılı işletme, sahibinin akşamlarını ve hafta sonlarını verdiği bir yan uğraş olarak doğmuş, ancak düzenli gelir üretmeye başladıktan sonra tam zamanlı hâle gelmiştir. Eğer işiniz buna imkân tanıyorsa, ilk müşterilerinizi ve ilk cironuzu maaşınız devam ederken elde etmek, riskinizi dramatik biçimde düşürür. İstifa etmeniz gereken an, yan uğraşınızın büyümesinin önündeki tek engelin zamansızlık olduğu andır — daha erken değil.

Çevre yönetimi. İş kurma kararınızı çevrenize açıkladığınızda iki tepki alırsınız: abartılı destek ve abartılı karamsarlık. İkisi de veri değildir. Eşiniz, aileniz ve yakın çevreniz bu yolculuğun dolaylı ortaklarıdır; onların en azından temel düzeyde rızası ve sabrı olmadan uzun süre dayanamazsınız. Kararınızı onlarla açık konuşun: ilk bir yılın nasıl geçeceğini, hangi fedakârlıkların gerekeceğini ve hangi noktada geri döneceğinizi baştan anlatın. "Hangi noktada geri döneceğinizi" bilmek zayıflık değildir; profesyonel yatırımcıların bile zarar durdurma seviyesi vardır.

Risk almak değil, riski yönetmek

Popüler anlatının aksine iyi girişimciler kumarbaz değildir; tam tersine, risk konusunda son derece cimridirler. Aradaki fark şudur: kumarbaz sonucu şansa bırakır, girişimci ise en kötü senaryonun maliyetini önceden hesaplar ve o maliyeti karşılayabileceğinden emin olduktan sonra hamle yapar. "Bu iş tutmazsa ne kaybederim?" sorusunun cevabı "birikimimin bir kısmını ve bir yılımı" ise bu yönetilebilir bir risktir. Cevap "evimi, evliliğimi ve sağlığımı" ise o iş fikrini değil, planınızı gözden geçirmeniz gerekir.

Riski yönetmenin en pratik yolu, büyük kararları küçük ve geri alınabilir adımlara bölmektir. Beş yıllık kira kontratı imzalamadan önce üç aylığına ortak ofis kiralamak, on kişilik ekip kurmadan önce proje bazlı çalışmak, yüz bin liralık stok bağlamadan önce ön siparişle satmak: bunların hepsi aynı ilkenin farklı uygulamalarıdır. Kitap boyunca bu ilke tekrar tekrar karşınıza çıkacak.

Başlamadan önce yedi soru

Aşağıdaki yedi soruyu bir kâğıda yazın ve dürüstçe cevaplayın. Amaç sizi vazgeçirmek değil; zayıf noktalarınızı iş kurmadan önce görmenizi sağlamaktır. Zayıf nokta, farkında olduğunuz sürece bir tehdit değil, bir yapılacaklar maddesidir.

1. **Gelirsiz kaç ay dayanabilirim?** Rakamı net yazın. Altı aydan azsa, önce birikim yapın ya da işi yan uğraş olarak başlatın.
2. **Bu işi ben mi yapmak istiyorum, yoksa mevcut işimden mi kaçıyorum?** Kaçış motivasyonu ilk zorlukta biter. İş kurmak, kötü bir işten kurtulmanın en pahalı yoludur.
3. **Kuracağım işin gündelik rutinini seviyor muyum?** Kafe açmak, kahve sevmek değildir; sabah altıda tedarikçiyle pazarlık etmek, bulaşıkçı bulamadığında önlük giymek demektir. İşin fantezisini değil, gündelik gerçeğini sevin.
4. **Bu alanda benden iyi olan kaç kişi tanıyorum ve onlardan ne öğrendim?** Hiç tanımıyorsanız, ilk işiniz şirket kurmak değil, o insanları bulup dinlemek olmalı.
5. **Satış yapmaya hazır mıyım?** Ürününüz ne olursa olsun, ilk yıllarda baş satıcı sizsiniz. "Ben satıştan anlamam, ürünüm kendini satar" cümlesi, kapanmış binlerce işletmenin ortak son sözüdür.
6. **Ailemin desteği var mı?** Rıza ile destek farklıdır. En azından rızayı almadan başlamayın.
7. **Başarısızlığın tanımını yaptım mı?** "Şu tarihe kadar şu ciroya ulaşamazsam planı değiştiririm" cümlesini baştan kurun. Çıkış kriteri olmayan girişimci, batan gemiyi yıllarca terk edemez.

> **SIK YAPILAN HATA**
>
> Birçok kişi bu hazırlık aşamasını "negatif düşünce" sayarak atlar ve doğrudan logo tasarımına, ofis arayışına, kartvizit bastırmaya geçer. Bunlar işin en keyifli ama en değersiz kısımlarıdır. Logo müşteri getirmez; hazırlıksız yakalandığınız ilk nakit krizi ise işinizi bitirebilir. Keyifli işleri ödül olarak sona saklayın.

Bölümün özü

Girişimcilik bir kişilik testi değil, öğrenilebilir bir zanaattır. Doğuştan satıcı olmanıza, karizmatik olmanıza ya da zengin bir aileden gelmenize gerek yoktur. Gereken şey; gerçekçi beklenti, altı ile on iki aylık finansal dayanıklılık, işin gündelik rutinine duyulan gerçek bir ilgi ve en kötü senaryoyu önceden hesaplama disiplinidir. Bu dördü varsa, bir sonraki bölüme geçmeye hazırsınız: peki hangi işi kuracaksınız?

- [ ] Altı ile on iki aylık kişisel gider yastığımı hesapladım ve ayırdım.
- [ ] Yedi soruyu yazılı olarak cevapladım.
- [ ] Aileme ilk yılın gerçekçi tablosunu anlattım ve rızalarını aldım.
- [ ] Başarısızlık kriterimi ve tarihimi belirledim.

Çalışma sayfası: girişimci hazırlık skoru

Aşağıdaki on ifadeyi okuyun ve her birine bir ile beş arasında dürüst bir puan verin (1 = hiç katılmıyorum, 5 = tamamen katılıyorum). Puanlamayı bugün yapın, kâğıdı saklayın ve üç ay sonra tekrarlayın; hazırlık, sabit bir özellik değil, üzerinde çalışılan bir kapasitedir.

HAZIRLIK SKORU — PUANLAYIN

1. Hiç gelir olmasa da en az altı ay kişisel giderlerimi karşılayabilirim. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
2. Kuracağım işin gündelik rutinini yakından biliyorum ve seviyorum. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
3. Tanımadığım birini arayıp bir şey teklif etmek beni durdurmaz. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
4. Belirsiz gelirle yaşamayı en az bir yıl kaldırabilirim. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
5. Ailem bu kararın bedellerini biliyor ve arkamda. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
6. Eleştiri ve reddedilme, hızımı birkaç saatten fazla kesmez. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
7. Sektörümde bana yol gösterebilecek en az iki deneyimli insan tanıyorum. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
8. Temel bir gelir-gider tablosunu kendim kurabilirim. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
9. Bir işi yarım bırakmadan aylarca sürdürdüğüm somut örneklerim var. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
10. "Bu iş tutmazsa" senaryomu duygusuz biçimde yazabilirim. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

40–50 puan: Zemin sağlam; enerjinizi ikinci ve üçüncü bölümlerdeki fikir ve doğrulama işine verin. **25–39 puan:** Başlayabilirsiniz; ama üçün altında puan verdiğiniz her madde, önümüzdeki ay kapatılacak somut bir açıktır — her biri için tek cümlelik bir aksiyon yazın. **25 altı:** Bu bir yasak değil, bir sıralama önerisidir: önce yastığı, çevre desteğini ve sektör bilgisini güçlendirin; işletme kaçmıyor, sermayeniz kaçabilir.

ZAYIF MADDELERİM VE AKSİYONLARIM

Madde ___ için aksiyonum:

.....

Madde ___ için aksiyonum:

.....

Madde ___ için aksiyonum:

.....

Yalnız mı, ortakla mı?

Başlamadan önce verilecek kararların en az konuşulanı ve en pahalıya patlayanı budur. Türkiye'de küçük işletmelerin batış hikâyelerini dinlerseniz, nakitsizlik ve talepsizlikle aynı sıklıkta üçüncü bir sebep duyarsınız: ortak kavgası. Ve acı olan şu ki bu kavgaların çok azı kötü niyetten çıkar; neredeyse tamamı, en başta konuşulmayan konuların faiziyle geri dönmesidir.

Önce dürüst bir terazi kuralım. Ortaklığın gerçek getirisi üçtür: **tamamlayıcı yetkinlik** (sizin satamadığınızı satan, sizin yapamadığınızı üreten biri), **yük paylaşımı** (sermaye, mesai ve en az onlar kadar önemlisi, zor günlerin psikolojik ağırlığı) ve **frenleme** (kararlarınızı sınayan ikinci bir akıl). Gerçek bedeli de üçtür: **hız kaybı** (her karar artık müzakeredir), **kâr bölünmesi** (aynı iş, yarı pay) ve **çözülme maliyeti** (evlilik gibi, ayrılığı kuruluşundan pahalıdır). Terazinin kuralı basittir: ortak, ancak tek başınıza *ulaşamayacağınız* bir şeyi getiriyorsa alınır. Yalnızlık korkusu, sermaye eksiği tek başına, ya da "iyi anlaşıyoruz" duygusu — bunlar ortaklık sebebi değildir. Sermaye için borç ve yatırım, yetkinlik için istihdam ve dış kaynak, yalnızlık için mentor ve akran çevresi vardır; ortaklık, bu üçünün de yetmediği yerde başlar.

> **KIRMIZI ÇİZGİ**
>
> En riskli ortaklıklar, en yakın ilişkilerden kurulanlardır: kardeş, kadim dost, eş dost çocuğu. Sebep ilişkinin kötülüğü değil, tam tersidir — yakınlık, zor konuşmaları erteletir. "Aramızda kâğıda ne gerek var" cümlesi, bu kitaptaki en pahalı cümledir. Yakınlarınızla ortak olacaksanız, yazılı mutabakat kuralı iki kat geçerlidir; çünkü kaybedecek olan yalnız işletme değil, ilişkinin kendisidir.

Ortaklık öncesi on soru

Aday ortağınızla masaya oturun ve aşağıdaki on soruyu *ayrı ayrı yazıp* sonra karşılaştırın. Amaç aynı cevabı vermek değil; farklarınızı iş kurulmadan önce görmektir. Kâğıtta çözülemeyen fark, şirkette hiç çözülemez.

- [ ] Bu işten üç yıl sonra ne bekliyorum: geçim mi, büyüme mi, satış mı?
- [ ] Haftada fiilen kaç saat vereceğim — ve bu taahhüt yazıya dökülebilir mi?
- [ ] İşe ne koyuyorum (para, emek, bilgi, çevre) ve bunun karşılığı bence yüzde kaç hisse?
- [ ] İlk bir iki yıl maaş alacak mıyız; alacaksak kim, ne kadar? Kâr ne zaman ve nasıl dağıtılır?
- [ ] Hangi kararlar tek imzayla, hangileri ancak birlikte alınır (harcama limiti, işe alım, borçlanma, fiyat)?
- [ ] Görev bölgelerimiz ne — kim satışın, kim üretimin, kim paranın son sözünü söyler?
- [ ] Biri işten elini çekerse ya da taahhüt ettiği mesaiyi vermezse ne olur?
- [ ] Anlaşamazsak düğümü kim çözer: çoğunluk mu, önceden seçilmiş bir hakem mi, ayrılık formülü mü?
- [ ] Ayrılık hâlinde hisse nasıl değerlenir, kim kime hangi vadeyle öder, müşteriler ve marka kimde kalır?
- [ ] Birimizin başına bir şey gelirse (vefat, uzun hastalık, boşanma) hisseler ne olur?

Dokuzuncu ve onuncu sorular masada buz etkisi yapar; tam da bu yüzden sorulmalıdır. Bu sorulardan kaçan bir aday ortak, size iki şeyden birini söylüyordur: ya bu işi sizin kadar ciddiye almıyordur ya da zor konuşmaları yapamıyordur — ikisi de, kriz gününde yanınızda istemeyeceğiniz özelliklerdir. Soruları rahatça konuşabildiyseniz, tebrikler: ortaklığınızın ilk stres testini geçtiniz.

Kurucular mutabakatı: kâğıda dökün

On sorunun cevapları, "kurucular mutabakatı" denen belgenin ham maddesidir. Bu belge iki katmanlıdır: şirket kurulurken imzalanan resmî ana sözleşme (asgari yasal içerik) ve onun yanında, ortakların kendi aralarında imzaladığı ayrıntılı protokol. İkincisini şablondan değil, kendi cevaplarınızdan kurun ve **mutlaka bir avukata yazdırın ya da denetletin** — buradaki tablo neyin konuşulacağını gösterir; nasıl yazılacağı hukukçunun işidir.

MADDE	MASAYA YATIRILACAK KONU
Hisse ve hak ediş	Paylar ne, hemen mi kazanılır yoksa zamana mı yayılır? Erken ayrılan kurucunun payının bir bölümünün şirkete dönmesi (kademeli hak ediş), en çok pişmanlığı önleyen maddedir.
Sermaye ve ek para ihtiyacı	Kim ne koydu; para biterse kim, hangi koşulla ekler; eklemeyenin payı ne olur?
Maaş ve kâr	Kim ne maaş alır, kâr dağıtımının şartı ve zamanı nedir? ("Kâr çıkınca konuşuruz" bir madde değil, bir fitildir.)
Görev ve karar hakları	Bölgeler, tek imza limitleri, birlikte alınacak kararlar listesi.
Performans ve mesai	Taahhüt edilen katkı ve verilmezse devreye girecek mekanizma.
Ayrılık ve değerleme	Kim çıkmak isterse süreç ne; hisse değeri hangi formülle bulunur; önce diğer ortağa teklif (ön alım) kuralı.
Kilitlenme çözümü	Yüzde elli-elli ortaklıkta düğüm çözücü: hakem, dönüşümlü son söz ya da alım-satım formülü.
Rekabet ve gizlilik	Ayrılan ortak ne kadar süre, hangi alanda rakip iş kuramaz; müşteri listesi kimindir?
Beklenmeyen hâller	Vefat, iş göremezlik, boşanmada eşin hisse talebi — payın mirasçıya değil ortaklara geçiş düzeni.

SAHADAN NOT

İki arkadaşın "kâğıtsız" kurduğu bir kafenin tipik sekizinci ayı şöyledir: biri sabahtan geceye tezgâhta, öteki "dışarıda iş bağlıyor"; ciro kiraya yetiyor, maaş konuşulmamış; yorgun ortak pay istiyor, öteki "eşit koyduk, eşit alırız" diyor. Aynı kafe, yukarıdaki tabloyla kurulduğunda sekizinci ay şöyle olur: mesai taahhüdü bellidir, dengesizlik üçüncü ayda maddeye göre konuşulmuş, gerekirse pay ya da maaş düzeltilmiştir. Kâğıt, dostluğu bozmaz; dostluğun taşıyamayacağı yükü kâğıt taşır.

ÜCRETSİZ BÖLÜMÜN SONU

İlk adımı attınız. Gerisi sırayla gelir.

Hazırlık skorunuzu doldurduysanız, çoğu insanın hiç yapmadığı şeyi yaptınız: işe başlamadan önce kendinize dürüst baktınız. Kalan yol da böyle ilerler; her bölüm bir karar, her karar bir sayfa.

Kitabın tamamında sizi bekleyenler:

02–04	Fikri seçmek, parayı harcamadan doğrulamak, iş modelini kurmak
05–06	Şirket ve vergi kararı, nakit tablosu, fiyatlama
07–09	İlk on müşteri, görünür olmanın sistemi, ikinci satış
10–12	Ekip, büyümenin matematiği, zor günlerin protokolü
Ekler	90 günlük eylem planı, 14 hazır metin şablonu, hesap araçları, sözlük, destek haritası

sifirdanzirveye.com

Tam sürüm anında teslim edilir; 14 gün içinde size göre olmadığına karar verirseniz ücretinizin tamamı iade edilir.