

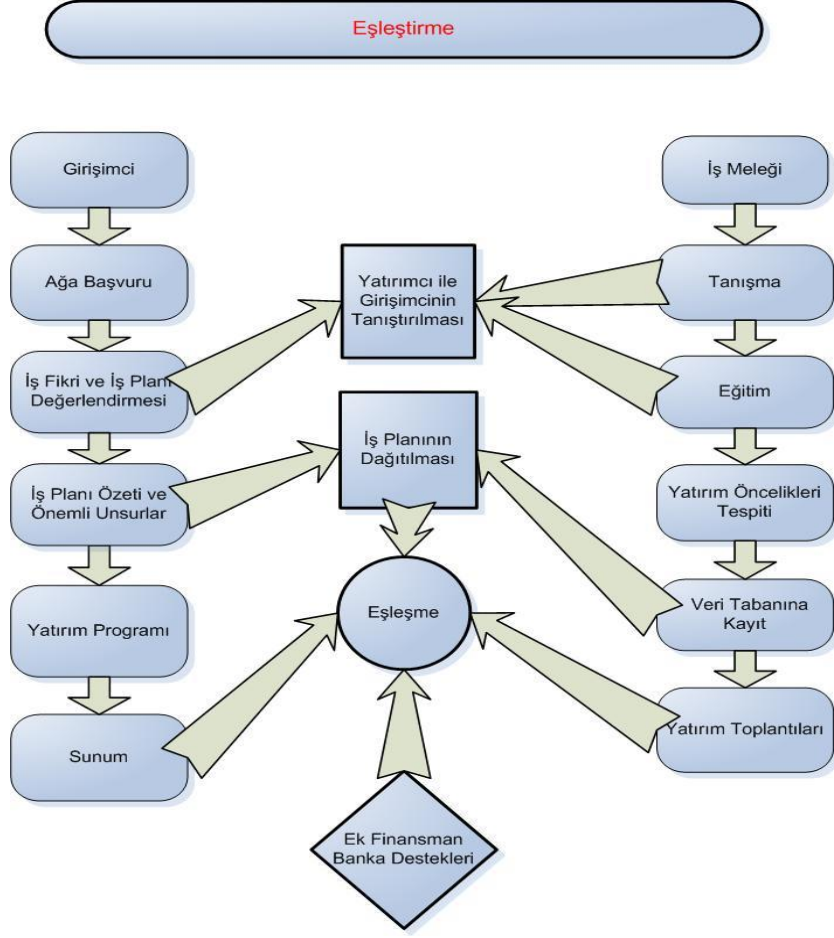
# TÜRKİYE'DE İŞ MELEĞİ AĞLARININ PAZARLANMASI ve İŞ MELEĞİ AĞLARINDA PAZARLAMA

Mayıs 2008

Alişan Baltacı

## 1. İş Meleği Ağları

İş meleği ağları, 1940'lı yıllardan beri batı ülkelerinde başarı ile uygulanan bir modeldir. Sistem, temel olarak girişimci (fikir sahibi) ve yatırımcı (sermaye sahibi) olmak üzere iki aktörden oluşmaktadır. Bu aktörlerin bir araya geldikleri mecra ise iş meleği ağı olarak adlandırılmaktadır. Girişimci, sisteme ticari ve yenilikçi olan bir fikre yatırımcı bulmak amacı ile dahil olurken; yatırımcı ise elindeki sermayeyi orta vadede karlı bir yatırıma dönüştürecek bir yatırım aracı bulmak amacı ile dahil olur. Başka bir deyişle; girişimci yatırımcının sermayesine talip olurken, yatırımcı ise girişimcinin iş fikrinin getirisine talip olur. Tarafların uygun şartları kendi aralarında tespitinin ardından ortaklık anlaşması imzalanır ve girişimcinin iş fikri, yatırımcının sermayesi ile hayata geçirilir. Sistemde girişimci ile yatırımcının eşleşme süreci şu şekilde olur:



Kaynak: Introduction to the Activities of Regional Business Angels Networks; Christian Saublens, Monica Reino; EBAN Pres; Syf 7

Esasen sistem, yapısı itibari ile borsayı da andırmaktadır. Nasıl ki şirketler, hisselerinden kar beklentisi olan yatırımcıları ortak olarak tamamen şeffaf bir piyasada bünyelerine katıyorlarsa, iş meleği ağlarında da durum aynıdır. Beklentilere yatırım yapılır.

İş meleği, yatırımın hayat eğrisinin tamamında bulunmaz. Önerilen 5-7 yıl arası olmakla beraber daha uzun veya daha bir kısa süre sonunda, beklediği karı elde etmesinin ardından hisselerini devreder. Bu noktada, melek yatırımcı yatırımdan çıkış yolunu ve sürecini de iyi belirlemelidir. Çoğunlukla melek yatırımcılar, çıkışın ardından yine farklı girişimcilere finansman sağlamaya devam ederler.

## 2. İş Melekleri ile İlgili Tanımlar

İş meleğini tanımlamak gerekirse; İş melekleri, finansal olarak yatırım yapma gücü olan, bu konuda tercihini parlak bir fikri olan fakat bu fikri hayata geçirmek için yeterli finansal gücü olmayan girişimcilerle değerlendiren yatırımcılardır. Destekledikleri yatırım başarıya ulaştıktan sonra, iş meleği girişimciliğin özüne uygun olarak fikir sahibini yola yalnız devam etmek üzere bırakır ve yeni fikir sahipleriyle irtibata geçerek destekleyecek yeni projeler bulur. Bu özellikleri ile iş melekleri bir yandan girişimciliğin gelişmesine katkıda bulunurken, toplumsal olarak katma değer üretebilecek projelerin hayata geçirilmesinde aktif rol aldıklarından toplumsal bir işleve de sahiplerdir. İş meleklerinin özellikleri:- Ne yaptığını bilen, bilgili, yatırımcı (para+deneyim)- 25.000-250.000 Euro yatırım yapabilecek- Yönetimi deneyimini, alan bilgisini ve ilişkilerini paylaşmaya istekli- Genellikle bölgesine yatırım yapmayı tercih eden- Kar etmek isteyen ancak tek amacı kar olmayan- 35-65 yaş arası çoğunlukla erkek- Başarılı girişimci ve yönetici bireylerdir.[1]

Diğer tanımlar:

- Bakir Melek: İlk defa bir projeyi destekleyecek olan kişilerdir.- Tecrübeli Melek: Son üç yıl içinde herhangi bir melek yatırımı yapmamış olmakla beraber daha önceden böyle bir tecrübesi olan kişilerdir.- Refah Artırıcı Melek: Tecrübeli bir iş adamı olarak daha önceden ve hali hazırda bir takım projeleri melek yatırımcı olarak desteklemiş ve desteklemekte olan kişidir.

- Girişimci Melek: Girişimci bir kişiliğe sahip olan, maddi durumu iyi birkaç farklı sektörde faaliyet gösteren ve borsada yatırımları olan kişidir.- Gelir Arayan Melek: Bir miktar sermayeyi bir işe koyarak kendisine gelir ya da iş yaratmak isteyen kişidir.- Ortak Melek: Projelere destek olmak için yatırım yapan şirket tüzel kişilerdir.

- İş Meleği Ağı ya da İş Meleği Portalı: İş melekleri ile girişimcileri bir araya getirmek üzere kurulmuş organizasyonlardır. İMA'lar bu organizasyonda tarafsızdırlar ve bir biri ile uyuşabilecek melek ve girişimcilerin karşılaşabileceği bir Pazar yeri konumundadırlar.

- Eşleşme Süreci: Girişimci ile iş meleğinin eşleştirildiği aşamalarıdır.- Anlaşma/Eşleşme: İş meleği ile girişimci arasında bir ortaklık anlaşmasına varılan aşamadır.- Yatırım Forumu: Girişimcilerin projelerini 15-20 dakika arası bir sürede projesi ile ilgilenen iş meleklerine aktardığı sunum toplantılarıdır.- İş Melekleri Sendikası: Belli sayıda iş meleğinin bir araya gelerek oluşturduğu, bu örgüt çatısı altında değerlendirmeler yaptığı, fonların ne şekilde kullanılacağı üzerine kararlar aldığı, bireysel

tecrübelerini paylaştığı gayri resmi bir topluluktur.- Seri Melek: Bir yıl içerisinde ikiden fazla yatırıma katkıda bulunmuş kişidir.

- Yatırım Hazırlığı: İş meleği ile girişimcinin bir araya gelerek birbirlerinin taleplerini dinlediği ve ortaklığın temellerinin atıldığı aşamadır. Bu aşamada ortaklık payları, çalışma şekli vb pek çok konu irdelenir.- Çıkış Yolu: İş meleklerinin yatırımda buldukları girişimden hisselerini satarak ayrıldıkları aşamadır. Bu durumda hisseleri girişimci, başka bir işletme, üçüncü bir şahıs vb satın alabilir. Burada başvurulan satış yöntemi çıkış yoludur.[1]

[1] İş Melekleri ile İlgili Diğer Tanımlar; <http://tantalosmaket.blogspot.com/2008/05/i-melekleri-ile-ilgili-tanmlar.html> (Introduction to Regional BAN Networks; C. Saublens, M. Reino'nun makalesinden tercümedir)

### **3. İş Meleği Ağlarında Yaratılan Faydalar**

İMA'larda yaratılan faydaları temel olarak makro ve mikro olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür.

Mikro anlamda, piyasaya girmek için kaynak elde edemeyen girişimcinin, iş meleği kaynağı sayesinde fon elde ederek sektörde kendisine yer edinmesi ve gelir elde etmesi, iş meleği açısından ise sermayesini karlı bir işte kullanacak imkanlara erişmesidir.

Makro anlamda ele alındığında ise girişimciliği teşvik etmektedir. Böylece ülkede yatırımlar artmakta, istihdam sağlanmakta ve sonuç olarak vergi geliri elde edilmektedir. Bir bakıma kullanılabilir sermayenin yatırıma dönüşmesinde etkin mecralardır.[3]

#### 4. Dünyada İş Meleği Ağları

Ülkemizde yeni olmakla beraber, sistem dünyada yaklaşık 60 yıldır aktif olarak işlemektedir. Avrupa Birliği ülkelerinde yıllık yapılan girişim sermayesi yatırımları ortalama GSYH larının % 0.4, ABD’de % 0.8’i hatta İsrail’de % 1.6’sına ulaşmış iken bu oran Türkiye’de maalesef % 0.003 civarındadır[4].

Avrupa’da EBAN (European Business Angels Network), oldukça kapsamlı ve bütün Avrupa İMA’ları bünyesinde toplayan bir kurumdur. Dolayısı ile sınıflandırılmış ve yüksek kalitede bilgi edinmek mümkündür. Fakat diğer coğrafi bölgelerde bu şekilde kapsamlı organizasyonlar bulunmadığından dolayı çok net bir şey söylemek mümkün değildir. Avrupa’daki iş meleklerine genel bir bakışta bulunduğumuzda:

##### 4.1. Avrupa'da İş Meleği Ağları

Avusturya İMA- 1997 yılında I2 (kar amacı olmayan girişimciliği destekleyen kamu kurumu) tarafından başlatıldı. 2003 yılında AWS (Avusturya Yatırım Ajansı ve Promosyon Bankası) ile birleşti.- Bugün Avusturya’da 85 üyesi olan bir tek İM ağı mevcut.- 1997 yılından bugüne incelenen 475 projeden 31 anlaşma gerçekleştirildi. DG Enterprise’den hibe (co-funding) aldı.- Ağın 3,5 tam zamanlı (FTE) personeli var. Masraflarının %66’sı kamu, %22 üyeler ve %12 bağışlar vasıtasıyla sağlanıyor.- 2003 yılında yapılan 8 anlaşmanın ortalama değeri 140.000 Euro.- Üyelerinden yılda 90 Euro (en düşük üyelik tipi için) alıyor. Girişimcilerden ise 6 ay için 390 Euro alıyor; ancak bu miktar eğer bir mesafe alınamazsa iade ediliyor. Ayrıca, anlaşmaya varılması halinde girişimcilerden yatırım tutarının %1’i kadar başarı ödülü alınıyor.

Belçika İMA- 1998 yılında başlayan İMA 2003 yılına kadar 7’ye ulaşmıştır. Bugün 4’ü bölgesel biri bölgelerarası olmak üzere 125 üyeli 5 İMA faaliyettedir.- İMA’lardan dördü kar amaçlı değil, sadece birisi ticaridir. Kar amacı olmayan dört tanesi sadece kamu değil, başta üniversiteler olmak üzere kuluçka yapıları ve yatırımcılar tarafından desteklenmektedir. 5 İMA bir araya gelerek BeBAN adı altında birlik oluşturmaktadır.- İncelenen 1265 projeden 143 tanesi ile anlaşma yapılmıştır. AB’den ERDF ve Interreg III üzerinden destekler alınmıştır.- BAMS, 3 tam zamanlı personel ile bir limitet şirket

yapısından yürütülmektedir. Bütçesinin %50'si bölgesel kaynaklardan, %40'ı üyelere ve %10'u girişimcilerden alınan paylardan karşılanmaktadır.- BAMS'ın 2004 yılında 50 üyesi tarafından 20 proje incelenmiş, 8 tanesi ile anlaşma yapılmıştır. Ortalama anlaşma bedeli 73.000 Euro'dur.- Girişimcilerden ve üyelere yıllık 100-500 Euro bedel istenmektedir.- Solvay BA Connect 1998 yılında kurulmuş olup bugün 3 tam zamanlı personeli vardır. Bütçesinin %55'i bölgesel fonlardan, %10'u üyelere, %28'i başarı priminden (üyelerden), %7'si girişimcilerden alınmaktadır. 2004 yılında 50 üye tarafından 113 proje incelenmiş ve 5 adedi ortalama 93.000 Euro desteklenmiştir. 2004 yılında üyelere yıllık 325 Euro ve girişimcilerden 300 Euro alınmaktadır.

Çek Cumhuriyeti İMA- Çek Cumhuriyeti son 14 yıldır İM adı altında ifade edilen faaliyetler sürdürülmektedir. Michael Prokop tarafından yerel bir şirket BID Services ile birlikte kurulan BANET bu anlamda önemli bir adımdır.- BANET 2004 yılı içinde 600 KOBİ ile görüşmeler yapmak sureti ile en ideal projeleri bulmaya ama daha önemlisi ülkede farkındalık yaratmaya çalışmıştır.- BACZ 2001 yılında Çek Cumhuriyetinde kurulan ilk İMA olarak 3 tam zamanlı personel ile çalışmaktadır. Kar amacı olmayan İMA, %70 üye aidatlarından, %30 özel fonlardan bütçelenmektedir.- 19 üyesi olan BACZ, 2004 yılında 8 projeden ikisini desteklemiştir.- Girişimcilerden ve üyelere 300 Euro aidat alınmaktadır.

Danimarka İMA- Danimarka Hükümeti yaptığı çalışmaların sonucunda, 2000-2002 dönemi için Danimarka İMA'nın kurulması için 673.000 Euro fon sağlamıştır. DBAN 2004 yılında DVCA'nın (Danish Venture Capital Association) parçası haline gelmiştir.- Bugün Danimarka'da ikisi sektörel anlamda uzmanlaşmış toplam 10 adet İMA mevcuttur. 120 üyesi olan bu İMA 2003 yılında incelediği 60 projenin tamamını fonlamıştır.

Finlandiya İMA- Finlandiya İM faaliyetleri SITRA (Seed and Venture Capital Fund) tarafından 2001 yılında başlatılmıştır. İlk beş yıl yatırımcıları hedef alan veritabanı faaliyetlerine öncelik verilirken, 2001 yılında LIKSA ve INTRO adlı iki ana unsuru olan yeni bir program başlatılmıştır.- LIKSA, SITRA ve TEKES'in birlikte yürüttüğü profesyonel iş planları yarışmasıdır. INTRO ise yatırımcıları ve risk sermayesi şirketlerini bir araya getiren bir pazaryeridir. INTRO'dan duydukları alan olarak tespit edilen pazarlama ve satış konusunda bir model geliştirilmiştir. 1997-2001 arasında SITRA 150 İM'nin yılda ortalama 100 proje incelediği ve 12 anlaşma yaptığı bir ağ olarak faaliyet göstermiştir. 2004

yılında toplam 240 üye 26 proje incelemiş ve 6 anlaşma yapmıştır. SITRA tamamen kamu tarafından fonlanmakta olup aidat almamaktadır.

Fransa İMA- Fransa'da ilk İMA, Leonardo adı altında 1990'lı yılların başında kuruldu. Bugün sayısı kırka ulaşan İMAların önemli bir kısmı özel sektör yatırımdır. Bunda, yapılan vergi düzenlemelerinin de etkisi büyüktür. 2003-2004 döneminde yatırımcıların start-up'lara yaptığı yatırımlara getirilen vergi indirimleri ve SUIR isimli yeni bir yatırım şirketine ilişkin getirilen mali düzenlemeler girişimciliği desteklemek adına atılmış önemli adımlardır.- Fransız İMAlar, France Angels adı altında toplanmışlardır. Bütçesinin önemli bir bölümünü (%62) kamu kuruluşlarından sağlayan France Angels sürdürdüğü eğitimler ile İM ağlarını desteklemektedir.- Mevcut 40 İMA yapısı, 6 üyeden 500 üyeye ve tamamen üye aidatı finansmanından AB fonlarına kadar farklılık göstermektedir.- Fransa'daki ilginç İMAlardan birisi de Sophia Antipolis Business Angels'dır. 2002 yılında Sophia Antipolis bölgesini içine alacak şekilde yapılandırılan İMA, tüm bütçesini üyelerinden temin etmektedir. Yıllık aidatın 500 Euro olduğu ağda, 25 üye bulunmakta olup geçen sene incelenen 25 proje için 3 anlaşma yapılmıştır.- SAB'ın ilginç yönlerinden birisi de eş zamanlı kurulan bir start-up fund ile yakın işbirliği içinde olmasıdır.

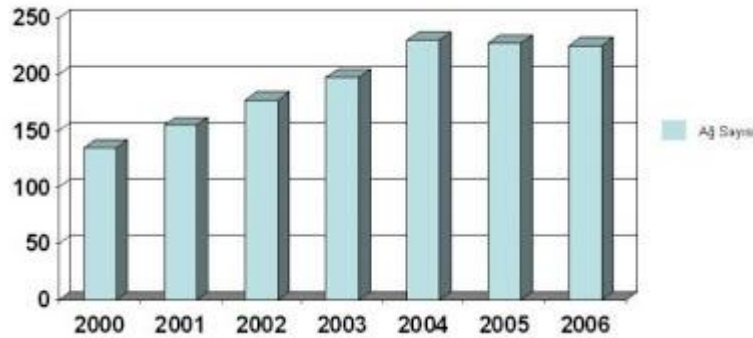
Almanya İMA- Almanya'daki ilk İMA, 1998 yılında kurulmuştur. Aynı yıl BAND (Business Angels Network of Deutschland), Çalışma ve Ekonomi Bakanlığı desteğinde kuruldu.- Bugün Almanya'da 40 İMA, 1025 üye ile faaliyet göstermektedir. Bunlardan sadece dört tanesi kar amaçlı olarak kurulmuştur. En önemlileri Brains to Ventures isimli şirkettir. 25 çalışanı olan şirket, 300 üyesi ile yılda ortalama 1500 proje incelemekte ve bunlardan sadece birisini ortalama 1.000.000 Euro'luk bir bütçe ile fonlamaktadır. Üyelik aidatı asgari 500 Euro olan İMA en başarılı ağlardan birisidir.- Bir başka başarılı örnek ise, Business Angels Netzwerk Ostwestfalen (BANOW)dur. 3 tam zamanlı çalışanı ile kar amacı olmayan bir şirket olarak yapılandırılan İMA, 110 üyesi ile yılda 2000 proje incelemekte ve ortalama 30 proje desteklemektedir. Desteklenen projelerden %3 başarı primi alınmaktadır.

Yunanistan İMA- Yunanistan'da İMA yapılanması son yıllarda gündeme daha sık gelmekte ve özellikle kamu destekli sistemler kurulmaya çalışılmaktadır.- Hükümet tarafından geçtiğimiz sene başlatılan "Bilim ve Teknoloji Parkları ve Kuluçka Merkezlerinin Kurulması ve Desteklenmesi", "Yenilikçi KOBİlerin Ar-Ge Faaliyetlerinin Teşvik Edilmesi ve Desteklenmesi" ve "İleri Teknolojiye Dayalı Girişimciliğe Fon" gibi programlar İM ağlarını da destekler nitelikte planlanmaktadır.- Bu çabalar

neticesinde, 2003 yılında bir İMA kurulmuş olup 12 üye ile bir proje fonlanmıştır.İtalya İMA- İtalya'da 1997 yılında başlayan İMA kurulması, bugün 12 İMA'ya ulaşmıştır. 350 üyeli 12 İMA yılda ortalama 70 proje incelemekte ve 2 proje fonlamaktadır.- 12 İMA'dan 10 tanesi kar amacı olmayan yapıda, 1 tanesi "club" formatında ve 1 tanesi ticari yapıdadır.- İtalya'da sayıları 12'yi bulmasına karşın İMA üyelik anlamında zenginleşmemiştir. 12 İMA'dan sadece bir tanesinin 125 üyesi bulunmakta, kalanların üye sayıları ise son derece düşük rakamlardadır.

Rusya İMA- Rusya'da 2003 yılında kurulmuş 22 üyeli bir İMA mevcuttur. Girişimci ve üyelere 500 Euro aidat alan İMA henüz herhangi bir projeyi fonlamamıştır.İngiltere İMA- ABD'den sonra dünyada en etkin ve yaygın İMA'ya sahip olan İngiltere'de, İM ilk olarak 1980'li yıllarda ortaya çıktı. Bugün, İskoçya ve Galler ile birlikte sayı 101'e ulaşmıştır.- İngiltere'deki en önemli İMAlardan birisi Advantage BA'dır. West Midland RDA tarafından kurulan, kar amacı olmayan yapı 700'ü aşan üyesi ile yılda ortalama 54 proje incelemekte ve 6 proje fonlamaktadır. Projelerin ortalama fon değeri 250.000 £'dur.- Oxford Üniversitesi tarafından kurulan, Oxford Innovation da faal İMAlardan birisidir. 2004 yılında 122 üyesi 45 projeyi değerlendirmiş ve 11 tanesini fonlamıştır. 2003 yılında yine 45 proje incelenmiş ve 18 tanesi ortalama 270.000£ ile fonlanmıştır.[5]

Avrupa'daki İMA'ların gelişimine bakacak olursak:



Kaynak: Munck Claire; Business Angels and business angel networks in Europe; EBAN Presentation; 2006



## 5. Dünyadan Başarılı İş Meleği Yatırımı Örnekleri

İş meleği yatırımı ile büyüyen, hem girişimcisine hem de yatırımcısına önemli getiriler sağlayan bazı iyi bilinen örnekler aşağıdadır.

Şirket	İş Meleği	Sektör	Melek Yatırımı (ABD Dolar)	Melek Yatırımdan Ayrıldığında Eline Geçen Miktar (ABD Dolar)	ROI
Apple Computer	Adını açıklamak istemiyor	Bilgisayar donanımı	91.000	154 milyon	1692
Amazon.com	Thomas Albarg	Çeşitli kitap satışı	100.000	26 milyon	260
Elia Rhino	Andrew Filpowski	Eropan silindiri	500.000	24 milyon	48
Lifeminders.com	Franz Kok	E-posta servisi	100.000	3 milyon	30
Body Shop	Jen Mc Ginn	Vücut bakımı	4.000	42 milyon	10.500
MI Labs	Kevin Leach	Medikal	50.000	7,1 milyon	1420
Matron	Ivan Semenko	Çöp konteynerleri	15.000	2,5 milyon	166

Kaynak: Saublens vd. a.g.e. syf 16

Melek yatırımcılar tarafından yapılan yatırımların miktarlarına, yatırımdan çıkış aşamasında elde ettikleri gelire ve yatırımın geri dönüş oranı (ROI) rakamlarına bakıldığında; diğer finansal piyasalarda yapılacak yatırımlarda, normal şartlarda bu kadar yüksek karların bu sürelerde elde edilmesi teoride mümkün olmakla beraber, pratikte imkansızdır. Bu da iş meleği ağlarının en önemli avantajlarından birisidir.

## 6. Türkiye’de İş Meleği Ağlarının Pazarlanması

İş meleği ağları, yukarıda da bahsi geçtiği üzere uzun yıllardan beri batı toplumlarında başarıyla uygulanırsa da ülkemiz için yeni bir mecradır. Konu ile ilgili ilk çalışmalar ODTÜ Teknokent (METUTECH) ve Eskişehir Yazılım Üssü Genç Girişimci Eğitim Merkezi (EYÜGGEM- ing: ESVYETC) iş birliğinde başlatılmıştır. An itibari ile farklı kurumlar da benzer çalışmalara başlamışlardır. Çalışmaların başlama tarihi göz önüne alındığında, varılan nokta henüz yetersizdir. Konuyu pazarlamacı gözüyle ele aldığımızda, öncelikle bakir bir Pazar olduğu dikkati çekmektedir. Şu durumda piyasaya yeni giriş stratejilerinin uygulanması gerekmektedir.

4P'nin merkezinde yer alan product (ürün), iş meleği ağlarında; yatırımcı için girişim yapılacak mecra, girişimci için ise girişimine finansman sağlayacak yatırımcının bulunmasıdır.

Hizmet pazarda yeni olduğu için ilk olarak hedef kitle belirlenmelidir. Yapılan literatür taramasında, ülkemizde konu ile ilgili yapılmış bir hedef kitle belirleme çalışmasına rastlanmamıştır. Hedef kitlenin tespitinde finansal hizmet sektörlerinin her birinden uygun örnekler seçilmeli, melek yatırımcı rolüne en uygun yatırımcı profili çıkartılmalıdır. Bu profilin demografik özelliklerinin yanında, riske olan duyarlılıkları, yatırımlarının geri dönüşü için kabul görecekları sürenin alt ve üst sınırları, ilgi duydukları yatırım alanları, melek yatırımcı olmaları durumunda ne miktarda yatırım yapmayı düşündükleri, yatırımın asli bir unsuru olmaya gösterdikleri eğilim vb faktörler de muhakkak ölçülmelidir. Bu çalışmalarla eş zamanlı olarak ağların bir diğer tarafı olan girişimcilerle ilgili de hedef kitlenin belirlenmesi gerekmektedir. Kimler bu şekilde kendi işini kurmaktan yanadır, girişimleri için bekladıkları yatırım miktarı nedir, melek yatırımcının ne kadar zamanda girişimden ayrılmasını beklemektedirler vb sorulara cevap aranmalıdır.

Girişimci ve yatırımcı hedef kitlelerinin belirlenmesinin ardından pazarlamanın 4P'sinin promotion (tutundurma) unsuru devreye girmelidir. Hedef kitlenin dikkatini çekecek tanıtım, reklam, duyurum çalışmaları yapılmalı ve ağa mümkün mertebede çok üye katılımı sağlanmalıdır. Eşleştirme sürecinde yatırımcılar için seçim yapabilecekleri girişim miktarının fazlalığı, alternatifler arasından kendilerine en uygun seçimi yapmalarını sağlayacaktır. Yapılan uygun seçim miktarı da ağa katılımı arttıracaktır.

4P'nin bir diğer unsuru olan place (yer/mekan) konusu günümüzde sanal ortamlarda yapılmaktadır. İnternet teknolojilerinden önce ise ağlar ajanslar aracılığı ile belirli yerlerde kurdukları ajanslar sayesinde girişimci ve yatırımcıyı bir araya getirmekteydiler. Günümüzde internette oluşturulan sanal topluluklar sayesinde sistemin işleyişi hem daha sağlıklı yürümekte hem de eşleştirme süreci hızlı ve daha doğru bir şekilde işlemektedir. Ayrıca sanal ortam, aradaki duvarları kaldırdığından çok daha geniş mecralarda çalışmak imkanı doğmaktadır. EBAN, bu konuyla ilgili olarak geliştirdiği global yazılım sayesinde farklı ülkelerdeki girişimciler ve melek yatırımcılar bir araya gelebilmektedir. EBAN yazılım için herhangi bir ücret talep etmemekte, fakat ağlardaki bilgileri tasnif ederek bilimsel araştırmalar için ikincil veri kaynakları oluşturmaktadır. Bu kaynakları çeşitli kurumlara ve kişilere satarak yazılımın maliyetlerini karşılamaktadır.

4P yaklaşımı ile ele alacağımız son konu, pazarlamanın da gelir getiren unsuru olan price (fiyattır). Uygulamada fiyatlandırma ile ilgili üç farklı yaklaşım bulunmaktadır.

- Ağa dahil olanlardan üyelik ücreti alınması: Ağı kuran tarafından yatırımcı ve girişimcilerden, ağa dahil olmaları karşılığı ücret alınarak, sistemin finanse edilmesidir.

- Yapılan yatırımın belirli bir yüzdesinin ağa ödenmesi: Eşleştirme sürecinin sonunda, girişimci ve yatırımcı arasında yapılan sözleşmede, yatırımcının girişime yatırmayı kabul ettiği miktarın daha önceden belirlenmiş bir kısmı kadar sisteme ücret ödenir. Adil bir sistem gibi görünmekle beraber, yatırımcı ve girişimciyi farklı bir mecrada anlaşmaya yönlendirme riski vardır.

- Yatırımın kara geçmesinin ardından kardan belirli bir miktarın ağa ödenmesi: Bu uygulamada da ağ yöneticileri yapılan eşleşmeleri takip ederler ve yatırımın kara geçmesinden itibaren belirli bir süre kara ortak olurlar. Bu usulde sıkıntı yaratan kısım yatırımın ortaklarının sürekli olarak izlenmekten rahatsız olmaları ve yatırımın kar etmeme ihtimalidir.

## **7. İş Melekleri Ağlarında Pazarlama**

İş melekleri ağlarında pazarlama konusu esasen ağda girişimci olarak bulunan aktörlerle ilgilidir. Sisteme dahil olan girişimciler, iş fikirlerini yatırımcılara en doğru şekilde aktarmalıdır. Sisteme dahil olma amaçlarına baktığımızda da zaten amaçları fikirlerini yatırımcılara pazarlamaktır. Dünyadaki uygulamalarda genelde bunun için sistemler, girişimcilerden genel kabul görmüş bir iş planını doldurmalarını isterler. Fikirler, yatırımcılara bu plan aracılığı ile pazarlanır. Bunun yanı sıra girişimciler, fikirlerini destekleyen sunum, deney sonucu vb materyali de sisteme ekleyerek daha etkileyici bir tanıtım yapabilmektedirler. Burada ağ yöneticisine düşen, sistemde en uygun iş planı formatını kullanmak ve sisteme diğer öğelerin de eklenmesini sağlayacak alt yapıyı oluşturmaktır. Ülkemizde iş planı ile ilgili değişik formatlar bulunmakla beraber, genellikle KOBİ A.Ş.'ye ait olan iş planı formatı kullanılmaktadır.

## 8. Sonuç ve Öneriler

İş melekleri ağlarının dünya ülkelerinde uzun yıllardan beri oynadıkları önemli rol dikkate alındığında, ülkemiz için ne kadar geç ele alınmış bir konu da olsa her şeye rağmen çok geç değildir. Özellikle internet teknolojilerindeki hızlı gelişmeler düşünülecek olursa çok geniş bir pazara yayılmak mümkün olacaktır.

Burada pazarlama yöneticilerine düşen, doğru hedef kitlenin seçimi ve o hedef kitlenin süratle harekete geçirebilmektir. Tutundurma çalışmaları üzerinde hassasiyetle çalışılmalıdır. Sistemlerin genel sıkıntısı, girişimcilerden yana değil yatırımcılardan yanadır. Çünkü projesine inanan çok sayıda girişimci sisteme dahil olmakta fakat bunların tamamına yatırımcı bulmak hiçbir zaman mümkün olamamaktadır. Dolayısı ile tutundurma çalışmalarında ağırlık girişimcilere verilmelidir.

Sistemin sağlıklı işleyebilmesi için sağlıklı çalışan bir bilgi işlem altyapısı kurulmalıdır. Sisteme dahil olan kullanıcıların kimlikleri muhakkak doğrulanmalıdır. Aksi takdirde girişimcilere ait iş fikirleri kötü niyetli kişilerce çalınabilir ve bu sisteme olan güveni büyük ölçüde sarsar. Şahısların gerçekliği doğrulandıktan sonra sanal imza aracılığı ile sistemde inceledikleri iş fikirlerini diğer üçüncü kişilerle paylaşmayacaklarına ve fikir sahibinin müsaadesi olmadan kullanmayacaklarına dair sözleşme imzalanmalıdır. Fikir sahiplerine ise fikirleri ile ilgili olarak patent ve fikri mülkiyet haklarını almaları önerilmelidir. Sistemin güvenilirliği, hayatını sürdürebilmesi için anahtar bir role sahiptir.

Konu bilişim alt yapısının dışında, finansal piyasalara ait bilgi de gerektirmektedir. Finansal hizmet pazarlamacısının sermaye sahibi olan kişilerin sermayelerini, risk beklentileri, getiri beklentileri, getirinin ne kadar zamanda beklendiği gibi bir takım değişkenlere göre en uygun alternatiflerinden birini veya belirli bir karmasını sermaye sahibine önermesidir. İş melekleri ağlarının da yavaş yavaş ülkemizde boy göstermeye başlamaları ile yatırımcılar için yeni bir mecra ortaya çıkmış olacaktır. Bu durumda, finansal hizmet sağlayan kurumların bünyelerinde proje değerlendirmesi de yapabilecek kişileri istihdam ederek benzer melek ağları kurmaları ve sermaye sahiplerine bir alternatif olarak bu seçeneği de sunmaları muhakkak ki olumlu tepki verecektir. Böylece hem yatırımcılar için yatırım yapılabilecek mecra sayısı artacak hem de sadece bilişim alt yapısı ve proje değerlendiricileri kullanılarak düşük maliyetle müşterilerine yeni bir yatırım alanı sunabileceklerdir.

## 9. KAYNAKÇA

- EBAN Secreteriat; “Compendium of BAN Add-on Services Across Europe”; 2006
- Munck Claire; Business Angels and business angel networks in Europe; EBAN Presentation; 2006
- Feeney, L., Haines, G.H. and Riding, A.L.; “Private investors’ investment criteria: insights from qualitative data,” Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Behaviour 1; 1999
- Yılmaz S.; KOBİ A.Ş. KOBİ’ler Konferansı “KOBİ Finansmanı” Sunumu; 2003
- <http://tantalosmaket.blogspot.com/2008/05/i-melekleri-ile-ilgili-tanmlar.html>
- <http://tantalosmaket.blogspot.com/2008/05/i-melei-kimdir.html>
- C. Saublens, M. Reino; Introduction to Regional BAN Networks; EBAN Press; 2005
- B. Wacquez , T. Gray; Türkiye’deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Mevcut Durum ve Politikalar; KOSGEB Yay.; 2004
- C. Saublens, M. Reino; Introduction to the Activities of Regional Business Angel Networks: How to Create a BAN; EBAN Press; 2004

[1] İş Meleği Kimdir?; <http://tantalosmaket.blogspot.com/2008/05/i-melei-kimdir.html>

[2] İş Melekleri ile İlgili Diğer Tanımlar; <http://tantalosmaket.blogspot.com/2008/05/i-melekleri-ile-ilgili-tanmlar.html> (Introduction to Regional BAN Networks; C. Saublens, M. Reino’nun makalesinden tercümedir)

[3] Feeney, L., Haines, G.H. and Riding, A.L.; “Private investors’ investment criteria: insights from qualitative data,” Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Behaviour 1; 1999; syf 121

[4] Yılmaz S.; KOBİ A.Ş. KOBİ’ler Konferansı “KOBİ Finansmanı” Sunumu; Syf 2

[5] EBAN Secreteriat; “Compendium of BAN Add-on Services Across Europe”; 2006. (Makalesinden tercüme edilmiş ve derlenmiştir)