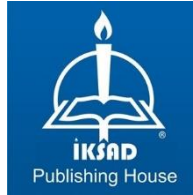


KOZMETİK SALON YÖNETİMİNDE TEMELLER

DR. GİZEM DOĞANEL AKSOY

KOZMETİK SALON YÖNETİMİNDE TEMELLER

Dr. Gizem DOĞANEL AKSOY¹



¹ ¹Bartın Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Sa Bakımı ve Güzellik Hizmetleri Bölümü, e-posta:gizemaksoy@bartin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0258-556X>

Copyright © 2025 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or
transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical
methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses
permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social
Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TÜRKİYE TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: iksadyayinevi@gmail.com

www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2025©

ISBN: 978-625-378-477-5

Cover Design: Gizem DOĞANEL AKSOY

December / 2025

Ankara / Türkiye

Size: 16x24cm

ÖNSÖZ

Güzellik ve bakım hizmetleri sektörü ekonomik hacmi ve istihdam kapasitesi ile Türkiye'nin hızla gelişen alanlarından biri hâline gelmiştir. Buna karşın salon işletmeciliğine ilişkin bilimsel kaynakların sınırlı oluşu, özellikle sektörde faaliyet göstermeyi planlayan girişimciler ile mevcut işletmelerde yönetim sorumluluğu üstlenen profesyoneller için önemli bir boşluk yaratmaktadır. Bu eser, söz konusu boşluğu doldurmak hedefiyle hazırlanmış; güzellik salonlarının yönetsel temellerini akademik düzeyde ele alan kapsamlı bir başvuru kaynağı olarak tasarlanmıştır.

Bu kitap, iş planı hazırlamadan pazarlama ilkelerine, işletme türlerinden finansal sorumluluklara kadar salon yönetiminin temel yapı taşlarını uygulamaya dönük bir bakış açısıyla sunmaktadır. İçerik oluşturulurken sektörün güncel dinamikleri, Türkiye'deki yasal mevzuat, işletme bilimi literatürü ve uluslararası kaynaklar birlikte değerlendirilmiş, böylece bilimsel doğruluğu yüksek ve sahaya uygulanabilir bir anlatım hedeflenmiştir. Bu yönüyle kitap hem öğrencilere hem meslek profesyonellerine hem de kendi işletmesini kurmak isteyen girişimcilere rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

Hazırlık sürecinde özellikle salon işletmeciliğinde sıklıkla göz ardı edilen yönetsel kavramlar; planlama, örgütlenme, maliyet kontrolü, müşteri ilişkileri, kalite standartları ve mevzuata uygunluk çerçevesinde yeniden ele alınmıştır. Kitabın temel yaklaşımı, işletmecilik bakış açısını sektörün hizmet niteliğiyle birleştirerek bütüncül bir yönetim anlayışı sunmaktır.

Bu çalışmanın ortaya çıkma sürecinde değerli katkıları ve akademik yönlendirmeleriyle beni destekleyen hocalarıma teşekkür ederim. Ayrıca çalışma sürecinde sabır, anlayış ve desteğini esirgemeyen aileme minnettarım.

Bu kitabın, güzellik ve bakım sektöründe daha bilinçli, sürdürülebilir ve profesyonel salon işletmeleri oluşturulmasına katkı sağlamasını diliyorum.

Dr. Gizem DOĞANEL AKSOY

Bartın – 2025

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ.....	15
BÖLÜM 1	17
İŞ PLANLAMA	17
1.1. İş Planının Önemi ve Aşamaları.....	17
1.1.1. İçindekiler Sayfası (Table of Contents).....	19
1.1.2. Yönetici Özeti (Executive Summary)	19
1.1.3. İş Fikrinizin Tanımı.....	20
1.1.4. Ürün/Hizmet Portföyü.....	27
1.1.5. Pazar Analizi ve Rekabet Ortamı	27
1.1.6. Pazarlama ve Satış Stratejisi	28
1.1.7. Operasyonel Plan.....	28
1.1.8. Finansal Tahminler ve Analiz	31
1.1.9. Ekler Bölümü: Planın Teknik Altyapısı	36
1.2. İş Yeri ve Ekipmanın Finansal Etkisi.....	37
1.3. İş Planını Yazarken Etkili İletişim Stratejileri.....	38
1.4. Serbest Meslek (Freelance/Bağımsız Çalışma) Kavramı	38
1.4.1. Serbest Meslek Sahibi Olmanın Yasal ve İdari Yükümlülükleri	39
1.4.2. Başlangıç İşlemleri ve Temel Yükümlülükler.....	39
1.4.3. Önemli Hususlar ve Profesyonel Destek.....	40
1.5. Gelir Vergisinin Temel Prensipleri	40
1.5.1. Vergilendirme Dönemi ve Beyan Yükümlülükleri	40
1.5.2. Vergi Ödeme Sistemi ve Taksitlendirme	41
1.5.3. Muhasebe Kayıtları ve Defter Tutma Yükümlülüğü.....	41
1.5.4. Profesyonel Destek Önerisi	42
1.6. Sosyal Güvenlik Sistemine Genel Bakış	42
1.6.1. Bağkur Prim Türleri ve Hesaplama Esasları	42

1.6.2. Asgari Prime Tabi Gelir	42
1.6.3. Gelişmiş Prime Tabi Gelir.....	43
1.6.4. Prim Ödeme Yükümlülüğü ve Başlama Zamanı.....	43
1.6.5. Prim Ödeme Mekanizmaları ve Otomatik Ödeme	43
1.6.6. Prim Ödemelerinin Vergisel Etkileri.....	43
1.6.7. Yükümlülüklerin Takibi ve Önemi	44
1.7. Personel İstihdamı ve İşveren Yükümlülükleri	44
1.7.1. İşe Alım Süreci ve Bildirim Yükümlülükleri	44
1.7.2. İşveren Olarak Sürekli Yükümlülükler	44
1.7.3. Gelir Vergisi Kesintisi (Stopaj).....	44
1.7.4. SGK Prim Kesintisi ve Ödemesi	45
1.7.5. İşsizlik Sigortası Primi	45
1.7.6. Aylık Muhasebe İşlemleri	45
1.7.7. Yıl Sonu İşlemleri	45
1.7.8. Gelir Vergisi Beyannamesi	45
1.7.9. SGK Yıllık Bildirimi.....	45
1.7.10. Çalışanlara Verilecek Belgeler.....	46
1.7.11. Ek Faydalar ve Vergisel Yükümlülükler.....	46
1.8. Muhasebe Kayıtları ve Defter Tutma Yükümlülükleri.....	46
1.8.1. Yasal Çerçeve ve Kayıt Tutma Zorunluluğu.....	46
1.8.2. Tutulması Zorunlu Defter ve Kayıtlar.....	47
1.8.3. Zorunlu Defterler.....	47
1.8.4. Diğer Kayıtlar.....	47
1.8.5. Kayıtların Kapsamı ve İçeriği	47
1.8.6. Kayıt Tutma Sistemleri	48
1.8.7. Belgelerin Saklama Süreleri.....	48
1.8.8. Asgari Kayıt Tutma Standartları ve Uygulama Prensipleri.....	48
1.9. Kayıt Örnekleri: Banka Hesapları ve Finansal Kayıt Yönetimi	50
1.9.1. Banka Kayıtları Saklama Yükümlülüğü.....	50
1.9.2. Ayrı Ticari Banka Hesabı Kullanımı.....	51
1.9.3. Ortak Hesap Kullanımında Kayıt Yöntemleri.....	51

1.9.4. Dijital Bankacılık Kayıtları	52
1.9.5. Özel Durumlar ve Çözüm Önerileri	52
1.10. İşletmeye Özel Kaynaklardan Gelen Fon Kayıtları.....	52
1.10.1. Özkaynak ve Yabancı Kaynak Ayırımı.....	52
1.10.2. Özel Fon Kaynakları ve Kayıt Yöntemler.....	52
1.10.3. Fon Kaynakları Kayıt ve Belge Yönetimi Sistemi	54
1.10.4. Özel Durumlar ve Kayıt Yöntemleri	54
1.11. Çalışanlara Yapılan Ödemeler ve İşveren Kayıt Yükümlülükleri	55
1.11.1. Yasal Çerçeve ve Kayıt Tutma Zorunluluğu.....	55
1.11.2. Ücret ve Yan Haklar Kayıtları.....	55
1.11.3. Kesinti ve Stopaj Kayıtları	56
1.11.4. İşveren SGK Prim Yükümlülükleri Kayıtları.....	56
1.11.5. Destekleyici Belge ve Kayıtlar.....	57
1.11.6. Özel Ödeme ve Yardım Kayıtları.....	57
1.11.7. Saklama Süreleri ve Denetim.....	57
1.12. İşyeri Kiralama ve Hukuki Yükümlülükler	58
1.12.1. İşyeri Kira Sözleşmesi Müzakerelerinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	58
1.12.2. Kiralama Sürecinde Karşılaşılan Riskler	58
1.13. Kiralama Tuzakları Kontrol Listesi ve Yasal Önlemler	58
1.13.1. Sorumlulukların Netleştirilmesi	58
1.13.2. Mali Yükümlülüklerin Araştırılması.....	59
1.13.3. Sigorta Yükümlülükleri.....	59
1.13.4. Türkiye'ye Özgü Yasal Düzenlemeler.....	60
1.13.5. Sözleşme Öncesi Denetim ve Uygunluk Araştırması	60
1.14. Kiralama Sürecinde Referans ve Kira Değerleme.....	60
1.14.1. Referans Temini ve Kredi Değerliliği Araştırması	60
1.14.2. Kredi Referans Kuruluşları ve Risk Değerlendirmesi.....	61
1.14.3. Kira Değerleme ve Yeniden Değerlendirme Süreçleri.....	61
1.14.4. Koruyucu Hukuki Önlemler ve Stratejiler	62
1.15. Tam Onarım ve Sigortalı Kiralamalar ile Franchise Sistemleri	63

1.15.1. Tam Onarım ve Sigortalı Kiralamalar (Full Repairing and Insuring Leases)	63
1.15.2. Franchise Sistemleri ve Hukuki Çerçeve	64
1.15.3. Franchise Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	65
1.15.4. Finansman ve Yasal Süreç	65
1.16. Kredi Sicili ve Tüketici Hakları	66
1.16.1. Kredi Sicilinin Önemi ve Yasal Dayanak	66
1.16.2. Kredi Referans Kuruluşları ve Bilgi Toplama Kaynakları	66
1.16.3. Mahkeme Kararları ve İcra Takipleri	67
1.16.4. İflas Süreci ve Sonuçları	67
1.16.5. Kredi Dosyasına Erişim ve Düzeltme Hakkı	67
1.16.6. Düzeltme ve Silinme Talepleri	68
1.17. Tüketici Hakları ve Yasal Koruma	69
1.17.1. 6502 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun	69
1.17.2. Düzeltme Bildirimi	69
1.18. Destek ve Danışmanlık Hizmetleri	69
1.19. Salon Tadilatı ve Yenileme Stratejileri	70
1.19.1. Yenileme Sıklığı ve Optimal Planlama	70
1.19.2. Bütçe Planlaması ve Maliyet Analizi	70
1.19.3. Tadilat Öncesi Değerlendirme ve Planlama	70
1.19.4. Tasarım ve Görsel Stratejiler	71
1.19.4.1. Dış Cephe ve Vitrin Tasarımı	71
1.19.4.2. İç Mekan Tasarımı ve Ürün Sergileme	71
1.19.4.3. Aydınlatma ve Renk Şemaları	71
1.19.4.4. Mobilya ve Ekipman Seçimi	72
1.20. Finansman ve Yatırım Getirisi	72
1.20.1. Yatırımın Geri Dönüşü	72
1.20.2. Destek ve Teşvikler	72
1.21. Salon Tasarımı ve Mekan Yönetimi	72
1.21.1. Tasarımda Sadelik ve Maliyet Etkinliği	72
1.21.2. Sektör Analizi ve Kurumsal Kimya Uyumu	73
1.21.3. Resepsiyon Tasarımı ve Esneklik	73

1.21.3.1. Değişen Tüketici Beklentileri.....	73
1.21.3.2. Esnek Tasarım Yaklaşımı.....	73
1.22. Yıkama Alanı Tasarımı ve Hijyen Standartları	74
1.22.1. Renk ve Malzeme Seçimi.....	74
1.22.2. Teknik Altyapı ve Donanım	74
1.23. Türkiye'ye Özgü Tasarım Considerasyonları	74
1.23.1. Yerel Yönetim Düzenlemeleri.....	74
1.23.2. Erişilebilirlik Standartları	74
1.24. Sürdürülebilir Tasarım ve Enerji Verimliliği	75
1.25. İş İstasyonları ve İç Mekan Planlaması	75
1.25.1. İş İstasyonları Tasarımı ve Ergonomik Standartlar	75
1.26. Zemin Kaplama Seçimleri ve Hijyen	76
1.26.1. Malzeme Seçimi Kriterleri	76
1.26.2. Optimal Çözüm: Levha Vinil Kaplamalar	76
1.27. Personel Alanları ve Sosyal Tesisler	77
1.27.1. Personel Dinlenme Alanları Tasarımı	77
1.27.2. Personel Memnuniyeti ve Verimlilik İlişkisi	77
1.28. Türkiye'ye Özgü Tasarım Considerasyonları	77
1.28.1. İklim Koşullarına Uyum.....	77
1.28.2. Deprem Güvenliği	78
1.29. Renk Psikolojisi ve İç Mekan Tasarımı.....	78
1.29.1. Renk Seçiminin Psikolojik Etkileri	78
1.29.2. Hedef Kitleye Göre Renk Stratejisi.....	79
1.30. Aydınlatma ve Renk Etkileşimi.....	79
1.30.1. Yapay Işık Kaynaklarının Renk Üzerindeki Etkisi	79
1.30.2. Renk Yansımalarının Müşteri Üzerindeki Etkisi	80
1.31. Bütçe Dostu Renk Çözümleri.....	80
1.31.1. Ekonomik Malzeme Seçenekleri.....	80
1.31.2. Dayanıklı Yüzey Kaplamaları	80
1.32. Klasik ve Çağdaş Tasarım Yaklaşımları	80
1.32.1. Klasik Tasarım Anlayışı.....	80

1.32.2. Çağdaş Tasarım Trendleri	81
1.33. Tarihsel Gelişim ve Güncel Eğilimler	81
1.34. Zaman Yönetimi ve İşletme Verimliliği.....	81
1.34.1. Zaman Yönetiminin Stratejik Önemi	81
1.34.2. Salon Yönetiminde Çok Yönlü Görevler	82
1.34.3. Öz Yönetim ve Liderlik İlişkisi.....	82
1.34.4. Önceliklendirme ve Planlama Sistemleri	82
1.35. Yazılı Takip Sisteminin Önemi	84
1.35.1. Dokümantasyon ve Kayıt Tutma.....	84
1.35.2. Erteleme Alışkanlığı ile Mücadele	84
1.36. İş-Hayat Dengesi ve Zaman Planlaması.....	84
1.37. Türkiye'ye Özgü Zaman Yönetimi Stratejileri	84
1.37.1. Kültürel Faktörlerin Dikkate Alınması.....	84
1.38. Stres Yönetimi ve İş Yaşam Dengesi	85
1.38.1. Stresin Modern İş Yaşamındaki Yeri	85
1.38.2. Türkiye'de Çalışma Saatleri ve Stres İlişkisi	86
1.38.3. Stresin Fizyolojik ve Psikolojik Etkileri	86
1.38.4. Stres Kaynakları ve Tetikleyiciler	87
1.38.5. Stres Yönetimi Stratejileri	88
1.38.6. Önleme ve Erken Müdahale	88
BÖLÜM 2	89
PAZARLAMA	89
PAZARLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI VE TANIMLARI	89
2.1. Pazar ve Pazarlama Tanımları	89
2.2. Pazar Araştırmasının Önemi ve Kapsamı.....	89
2.2.1. Pazar Araştırmasının Stratejik Değeri	89
2.2.2. Pazar Araştırmasının İşlevleri	90
2.3. Kritik Pazarlama Soruları ve Analiz Yöntemleri	90
2.3.1. Temel Pazarlama Soruları	90
2.3.2. Veri Toplama Yöntemleri	91
2.4.. Pazar Bilgisi Kaynakları ve Veri Analizi	91

2.4.1. Türkiye'deki Pazar Bilgisi Kaynakları	91
2.4.2. Veri Analizi ve Yorumlama	91
2.5. Pazarlama Stratejisi Geliştirme	91
2.5.1. Hedef Pazar Belirleme	91
2.5.2. Konumlandırma Stratejileri	91
2.6. Pazar Bilgileri ve Rekabet Analizi	92
2.6.1. Pazar Bilgisi Kaynakları ve Erişim Yöntemleri	92
2.6.2. Türkiye'ye Özgü Bilgi Kaynakları Sınıflandırması	93
2.7. İç ve Dış Bilgi Kaynaklarının Entegrasyonu	93
2.7.1. İç Kaynaklardan Veri Toplama	93
2.7.2. Dış Kaynaklardan Veri Toplama	94
2.7.3. Porter'ın Beş Güç Modeli ve Türkiye Uygulaması	94
2.7.4. Hizmet ve Ürün Test Yöntemleri	95
2.8. Rakip Analizi ve Hizmet Nitelikleri Karşılaştırması	96
2.8.1. Rakip Karşılaştırma Matrisi ve Değerlendirme Kriterleri	96
2.8.2. Hizmet Niteliklerinin Detaylı Analizi	98
2.8.3. Rekabet Avantajı Yaratacak Kriterler	99
2.8.4. Önem Derecelendirme ve Stratejik Önceliklendirme	99
2.9. Tüketici Araştırmaları ve Müşteri Memnuniyeti	100
2.9.1. Müşteri Profili ve Tercih Nedenleri	102
2.10. Ürün Yaşam Döngüsü ve Kuaför İşletmelerine Uyarlanması	103
2.11. Türkiye Pazarına Yönelik Çeşitlendirme ve Gelecek Eğilimler	104
2.12. Yeni İşler İçin Pazar Stratejisi: Temel Kararlar ve Türkiye Bağlamı	105
2.13. Fiyat Liderliği Stratejisi: Temel Prensipler	107
2.13.1. Stratejinin Uygulanması: Kritik Operasyonel Kontroller	107
2.13.2. Türkiye Pazarında Fiyat Liderliği Stratejisinin Uygulanabilirliği ve Hedef Kitle	108
2.13.3. Fiyat Liderliği Stratejisi ve Uygulama Yöntemleri	109
2.14. Benzersiz ve Odaklanmış Stratejiler	111
2.14.1. Benzersiz ve Uzman Strateji	111
2.14.2. Odaklanmış Strateji ve Pazar Segmentasyonu	112

2.14.3. Segmentasyon Riskleri ve Fırsatları.....	112
2.15. Mevcut İşletmeler İçin Pazar Stratejileri.....	113
2.15.1. Pazar Stratejileri ve Risk Analizi	113
2.15.2. Pazarı Elde Tutma Stratejisi.....	113
2.15.3. Pazar Genişletme Stratejileri.....	114
2.15.4. Çeşitlendirme Stratejisi	114
2.15.5. Strateji Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler	115
2.16. Pazarlama Karması (4P) ve Temel İlkeler.....	117
2.17. SWOT Analizi: Tanımı, Süreçleri ve Stratejik Önemi.....	118
2.17.1. SWOT Bileşenleri ve Analiz Süreci.....	118
2.18. Fiyatlandırma Stratejileri.....	120
2.18.1. Fiyatlandırma Kararını Etkileyen Faktörler	121
2.19. Başa Baş (Break-Even) Analizi.....	122
2.19.1. Başa Baş Noktası Hesaplamaları.....	123
2.20. Katkı Maliyetleri ve Ortalama Fatura Analizi.....	124
2.20.1. Katkı Maliyetlerinin Hesaplanması: Bir Kuaför Salonu Örneği.....	124
2.20.2. Ortalama Fatura Analizi ile Karlılığın Pratik Değerlendirmesi	125
2.21. Veriye Dayalı Pazarlama: Müşteri Bilgileriyle Büyüme Fırsatlarını Yakalama.....	127
2.21.1. Verilerle Pazarlama Fırsatları Yaratma	129
2.22. Verimlilik ve Karlılık: Ortalama Fatura ve Başa Baş Analizinin Kritik Rolü	130
2.22.1. Ortalama Fatura ve Başa Baş Analizi.....	130
2.22.2. Başa Baş Analizi: Hedeflerin ve Gerçeklerin Anlaşılması.....	131
2.22.3. Proaktif Bir Yönetim Stratejisi İçin Kritik Çıkarımlar.....	132
2.23. Projeksiyon ve Spekülasyon: Gerçekçi Finansal Planlama için Müşteri Temelinizi Anlamak	132
2.23.1. Temel Performans Göstergesi: Brüt Salon Çıktısı ve Stilist Verimliliği.....	133
2.23.2. Müşteri Portföyünüzü Anlamak: Projeksiyon ve Spekülasyon Arasındaki Fark	133

2.23.3. Gerçek ile Kurguyu Ayırarak Güçlü Bir Finansal Plan Oluşturun	134
2.24. Doluluk Seviyeleri: Randevu Verimliliğini Anlamak ve Optimize Etmek	135
2.24.1. Otel Sektöründen Alınacak Bir Ders.....	135
2.24.2. Kuaför Salonları İçin Doluluk Oranı Kavramı.....	135
2.24.3. %100 Doluluk Hedefi Neden Gerçekçi ve Sürdürülebilir Değildir?.....	136
2.24.4. Doluluk Oranının Hesaplanması ve Gerçekçi Hedefler	136
2.24.5. Döngüsel İş Modelinde Stratejik Planlama	137
SONUÇ	139
KAYNAKÇA.....	141

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş Planı Karar Alma Süreci.....	19
Şekil 2. Finansal Tahmin Grafiği.....	32
Şekil 3. Kayıt Tutma.....	46
Şekil 4. Zaman Yönetimi.....	83
Şekil 5. İş ve stres Yönetimi.....	85
Şekil 6. SWOT Analizi.....	119

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İş Planlama.....	83
Tablo 2. Bilgi Kaynakları Sınıflandırması.....	93
Tablo 3. Performans Değerlendirme Skalası.....	96

KISALTMALAR LİSTESİ

KOBİ: Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler.

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı.

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu.

TSE: Türk Standartları Enstitüsü.

KDV: Katma Değer Vergisi.

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme faaliyetleri.

TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği.

EFT: Elektronik Fon Transferi.

GİRİŞ

Kendi işinizi kurmak, mevcut bir işletmeyi devralmak ya da var olan operasyonları büyütmek için finansman arayışına girmek, girişimcilik sürecinin en kritik ve aynı zamanda en riskli aşamalarından birini oluşturmaktadır. Bu süreçte, en geleneksel ve yaygın finansman kaynaklarından biri olan bankalar ve diğer finans kuruluşları, yatırım yapılacak girişimin güvenilir, sürdürülebilir ve ölçülebilir bir yapıya sahip olmasını beklemektedir. Bir finans kuruluşunu, sermayesini girişimcinin vizyonuna ortak etmeye ikna edebilmenin temel koşulu ise kapsamlı, gerçekçi ve sistematik bir iş planının ortaya konulmasıdır (Barrow, Barrow & Brown, 2021).

Girişimcilik yalnızca yenilikçi bir fikre sahip olmayı değil; aynı zamanda bu fikrin finansal, yönetsel ve operasyonel boyutlarıyla da sürdürülebilirliğini ortaya koymayı gerektirir. Bu noktada iş planı, yalnızca bir kredi veya yatırım başvuru belgesi değil, aynı zamanda girişimcinin kendi iş modelini bütüncül biçimde değerlendirdiği stratejik bir yol haritası niteliği taşımaktadır. İş planı sayesinde girişimci; hedef pazarını, rekabet koşullarını, maliyet yapısını, gelir potansiyelini ve uzun vadeli büyüme hedeflerini daha somut ve ölçülebilir biçimde analiz edebilme imkânı bulmaktadır.

İstatistiksel veriler, yeni kurulan işletmelerin karşılaştığı yapısal ve finansal riskleri açık bir biçimde ortaya koymaktadır. İngiltere’de yayımlanan resmi verilere göre, tüm yeni işletmelerin yaklaşık üçte biri ilk ticari yıl içerisinde faaliyetlerine son vermektedir. İlk yılı tamamlayabilen işletmelerin ise önemli bir kısmı, yaklaşık %90’ı, ilk beş yıl içinde piyasadan çekilmektedir (Office for National Statistics, 2021). Bu veriler, plansız ve öngürsüz yapılan girişimlerin sürdürülebilir başarı şansının oldukça düşük olduğunu göstermektedir. Benzer eğilimlerin Türkiye’de de farklı sektörlerde görüldüğü; özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal planlama ve yönetim

eksiklikleri nedeniyle erken dönemde faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kaldıkları bilinmektedir.

Özellikle güzellik ve bakım hizmetleri sektörü gibi hizmet odaklı, rekabetin yoğun olduğu ve müşteri memnuniyetinin doğrudan gelirle ilişkili olduğu alanlarda iş planı çok daha hayati bir rol üstlenmektedir. Salon işletmelerinde doğru lokasyon seçimi, hedef kitle analizi, personel planlaması, hizmet çeşitliliği, fiyatlandırma politikası ve maliyet kontrolü gibi unsurların bütüncül bir planlama anlayışıyla ele alınması gerekmektedir. Bu nedenle iş planı, yalnızca işletmenin kuruluş aşamasında değil, aynı zamanda büyüme, yeniden yapılanma ve kriz yönetimi süreçlerinde de temel bir rehber olarak kullanılmaktadır.

Bu bölümde iş planının temel unsurları, hazırlanma süreçleri ve salon işletmeleri özelinde taşıdığı stratejik önem ayrıntılı biçimde ele alınacak; girişimcilerin daha bilinçli, sürdürülebilir ve rekabet gücü yüksek işletmeler kurabilmelerine yönelik teorik ve uygulamaya dönük bir çerçeve sunulacaktır.

BÖLÜM 1

İŞ PLANLAMA

Bir iş planı, başarılı bir işletmenin benzersiz formülünü barındıran stratejik bir belgedir. Her ne kadar işletmenizin özgün yapısına göre şekillense de, etkili bir plan aşağıdaki temel alanları mutlaka ele almalıdır (Abrams, 2022):

- Amaç ve Temel İş Fikri: İşletmenizin varoluş nedeni, misyonu ve vizyonu.
- Pazar Analizi: Hedef kitleniz, rakipleriniz, sektör eğilimleri ve pazar büyüklüğü.
- İş Yeri ve Operasyonel Lokasyon: Fiziksel konumun stratejik gerekçeleri.
- Teknik ve Operasyonel Ekipman: Üretim veya hizmet için gerekli olan temel teçhizat.
- İnsan Kaynakları Planı: İhtiyaç duyulan personel seviyeleri ve organizasyon şeması.
- Kurulum Maliyetleri ve Sermaye Giderleri: İşletmeyi faaliyete geçirmek için yapılması gereken tek seferlik yatırımlar.
- Genel Giderler, Gelir Tahminleri ve Nakit Akışı Projeksiyonları: İşletmenin finansal sürdürülebilirliğini gösteren hayati veriler.

1.1. İş Planının Önemi ve Aşamaları

Bir iş planı yazmaya başlamadan önce, onun yalnızca bir finansman aracı değil, aynı zamanda işinizi her yönüyle anlamanızı sağlayan bir içgözlem aracı olduğunu kavramak önemlidir. İyi düşünülmüş, dikkatle yapılandırılmış ve gerçekçi varsayımlara dayanan bir iş planı, başarının anahtarıdır (Kuratko, 2021).

Bir iş planı geliştirme ihtiyacı, genellikle aşağıdaki durumlarda ortaya çıkar:

- **Yeni Bir İş Girişimi:** Yeni bir işe başlarken, pazarda yaratacağınız etkiyi, riskleri ve başarı stratejinizi planlamalı ve potansiyel yatırımcılara göstermelisiniz.
- **Mevcut Bir İşletmenin Devralınması:** Mevcut bir işletmeyi satın alırken, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir şekilde değerlendirerek yatırımın sizin için uygun olup olmadığını anlamanızı sağlar.
- **Büyüme ve Yeniden Finansman:** Çalışır durumda olan bir işletmeyi büyütmek veya yeniden yapılandırmak için ek finansmana ihtiyaç duyduğunuzda, işinizin devam eden başarısını ve gelecek planlarınızı finansörlere ikna edici bir şekilde sunmanız gerekir.

Profesyonelce hazırlanmış bir iş planı, bir kitap gibi mantıksal bir sıra izlemeli ve okuyucuyu (yatırımcıyı veya kredi yetkilisini) hikayenizde bir yolculuğa çıkaracak şekilde yapılandırılmalıdır. Basit bir işletme için bile iyi sunulmuş bir plan 15-20 sayfa A4'ü bulabilirken, daha karmaşık operasyonlar için bu, 40 sayfaya kadar çıkabilmektedir. Standart bir iş planı formatı genellikle şu bölümleri içerir (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2022):

1. **Kapak Sayfası ve İçindekiler**
2. **Yönetici Özeti:** Tüm planın özünü oluşturan, en fazla iki sayfalık, etkileyici bir özet.
3. **İş Fikrinin Tanımı:** Temel amaç, misyon, vizyon ve benzersiz değer önerisi.
4. **Ürün/Hizmet Portföyü:** Sunduğunuz ürünler, hizmetler veya tedavilerin detaylı açıklaması.
5. **Pazar Analizi ve Rekabet Ortamı:** Hedef pazar, müşteri profili, rakip analizi ve sektör trendleri.

6. Pazarlama ve Satış Stratejisi: Ürün/hizmeti hedef pazara ulaştırmak ve satmak için kullanılacak yöntemler.
7. Operasyonel Plan: İşin günlük işleyişi, tedarik zinciri, tesis gereksinimleri ve üretim süreçleri.
8. Finansal Tahminler ve Analiz: Gelir tablosu, bilanço, nakit akışı projeksiyonları ve başabaş noktası analizi.
9. Ekler: Destekleyici belgeler (özgeçmişler, pazar araştırma raporları, ürün broşürleri vb.).



Şekil 1. İş Planı Karar Alma Süreci (Green, M., 2009, s. 4).

1.1.1. İçindekiler Sayfası (Table of Contents)

İçindekiler sayfası, iş planının yol haritası niteliğindedir. Okuyucunun (yatırımcı, kredi veren veya iş ortağı) belge içerisinde hızlı ve verimli bir şekilde gezinmesini sağlayan kritik bir unsurdur. Her bölümün ve alt başlığın net bir şekilde listelendiği, sayfa numaralarının belirtildiği ve mantıksal bir hiyerarşiye sahip, profesyonelce düzenlenmiş bir içindekiler sayfası, planınızın ciddiyetini ve özenini yansıtmaktadır (Berger, 2020).

1.1.2. Yönetici Özeti (Executive Summary)

Yönetici özeti, iş planının tümünü temsil eden ve okuyucuyu ikna etmek için tasarlanmış en önemli bölümdür. Genellikle planın en son yazılan kısmı olsa da, belgenin en başında yer alır. Okuyucunun ilk okuyacağı ve çoğu zaman da son okuyacağı kısım olduğu için açık, öz ve son derece etkileyici olmalıdır.

(Harvard Business Review Press, 2021). Etkili bir yönetici özeti aşağıdaki bileşenleri kapsamalıdır:

- İşin Mevcut Konumu: İşletmenizin coğrafi konumu, sektördeki yeri, ticari olgunluk seviyesi (yeni girişim, genişleme aşaması vb.) ve temel başarıları kısaca özetlenmelidir.
- Pazar Fırsatı ve Müşteri Kazanım Stratejisi: Hedef pazarınız ve bu pazarda kimliği belirlenmiş müşteri kitleniz tanıtılmalı, tekrarlanan satışları ve müşteri sadakati oluşturmaya yönelik modelinizin ana hatları çizilmelidir (Kotler & Keller, 2021).
- Stratejik ve Finansal Hedefler: İşletmenin kısa (1 yıl), orta (2-5 yıl) ve uzun vadeli (5+ yıl) somut hedefleri net bir şekilde ifade edilmelidir.
- Finansal Öngörülerin Özeti: Temel finansal tahminler (beklenen gelir, kârlılık, nakit akışı) ve ihtiyaç duyulan finansman miktarı ile bu kaynağın nasıl kullanılacağı belirtilmelidir.

1.1.3. İş Fikrinizin Tanımı

İşletmenizin kimliğini ve niyetini ortaya koyduğunuz yerdir. Okuyucuya sizi, ekibinizi ve vizyonunuzu tanıtmalısınız. Aşağıdaki noktaları detaylandırdığınızdan emin olun:

1. İşletme Kimliği: İşletmenizin tam adı, fiziksel adresi, iletişim numaraları, e-posta adresi ve web sitesi (varsa).
2. Hukuki Yapı: Ticari faaliyetleri hangi hukuki statü altında (Tek kişi, Ortaklık, Limited Şirket) yürüteceğiniz açıkça belirtilmelidir. Bu seçimin gerekçesi kısaca açıklanmalıdır.
3. İnsan Kaynakları Yapısı: Sahip veya ortakların yanı sıra, planlanan personel seviyeleri ve temel sorumluluk alanları özetlenmelidir.

4. İş Hedefleri ve Stratejiler: Misyon ve vizyon beyanınızı destekleyen, ölçülebilir ve ulaşılabilir iş hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek temel stratejiler sunulmalıdır.
5. Misyon ve Değer Beyanı: İşletmenizin varoluş amacını, temel değerlerini ve paydaşlarına (müşteri, çalışan, toplum) sağlamayı taahhüt ettiği benzersiz değeri özetleyen güçlü bir ifadeye yer verilmelidir (Blank & Dorf, 2020).

Hukuki Yapı: Tek Tüccar, Ortaklık ve Limited Şirket Karşılaştırması

Bir işletme kurarken verilmesi gereken en kritik kararlardan biri, faaliyet göstereceği hukuki yapıyı seçmektir. Bu seçim, vergilendirme, sorumluluk, yönetim yapısı ve sermaye çekme kabiliyeti üzerinde doğrudan etkiye sahiptir (Mancuso, 2023). Temel yapılar aşağıda karşılaştırılmıştır:

Tek Tüccar/Kişi (Sole Trader/Proprietorship)

Bu, bir kişinin işletmenin tek sahibi ve yöneticisi olduğu en basit ve en yaygın işletme yapısıdır. Tek tüccar, işletmenin tüm varlıkları üzerinde tam mülkiyet hakkına sahiptir ve kârın tamamını (çekilebilir gelir) alır. Vergilendirme, kişinin kendi gelir vergisi dilimi üzerinden, genellikle "kendin beyan" (self-assessment) sistemi ile yılda iki taksitte yapılır ve kişi kendi Ulusal Sigorta Primleri'nden (NICs) sorumludur. Kurulumu resmi ve karmaşık değildir.

- Avantajları: Kurulum kolaylığı, düşük başlangıç maliyetleri, yönetimde tam kontrol.
- Dezavantajları: Sınırsız Kişisel Sorumluluk. Bu, işletmenin borçlarından ve yükümlülüklerinden dolayı tek tüccarın *kişisel varlıklarından* (ev, araba, tasarruflar) şahsen sorumlu olduğu anlamına gelir. Alacaklılar, iş varlıkları yetersiz kaldığında kişisel

varlıklar üzerinde haciz işlemi başlatabilir ve bu durum iflasla sonuçlanabilir (Miller ve diğ., 2022). Tek tüccar olarak faaliyete başlayan bireylerin, yerel vergi dairesi ile iletişime geçerek kayıt yaptırmaları gerekmektedir.

Ortaklık (Partnership)

Ortaklık, iki ile yirmi kişi arasında (belirli mesleklerde bu sayı daha fazla olabilir) bireyin bir işletmeyi birlikte yürütmek üzere anlaşmasıdır. Kurulumu nispeten basittir. Ortaklar, sermaye payları oranında kâra ortak olur ve vergilerini tek tüccarlar gibi "kendin beyan" usulünde öderler.

- Avantajları: Daha fazla sermaye ve beceri çeşitliliği, iş yükünün paylaşılması.
- Dezavantajları: Sınırsız Müşterek ve Mütessesil Sorumluluk. Bu, her bir ortağın, ortaklığın borçlarından *kişisel olarak* sorumlu olduğu anlamına gelir. Daha da önemlisi, "mütessesil sorumluluk" prensibi uyarınca, bir alacaklı, borcun tamamı için ortaklardan yalnızca birini dahi takip edebilir (Green, M., 2009). Bu nedenle, ortaklar arasında mülkiyet payları, kâr dağılımı, sorumluluklar ve bir ortağın ayrılması veya ölümü durumunda yapılacakları detaylandıran yazılı bir Ortaklık Sözleşmesi hazırlanması şiddetle tavsiye edilir. Sözlü anlaşmalar, gelecekte çıkabilecek anlaşmazlıklarda yetersiz kalacaktır.

İş Hedeflerinin Tanımlanması

İş hedefleri, bir işletmenin uzun vadeli vizyonunu kısa ve orta vadeli eylem planlarına dönüştüren, ölçülebilir ve ulaşılabilir amaçlardır. Etkili bir şekilde tanımlandığında, bu hedefler tüm ekibin uyum içinde çalışması için bir çatı oluşturur. Hedeflerin en baştan net bir şekilde belirlenmesi, işletmenin yönünü gösterdiği ve performansın objektif olarak değerlendirilebilmesi için

bir çerçeve sağladığı için hayati öneme sahiptir (Kaplan & Norton, 2021). Bu süreç, yönetimin uzun vadeli geleceği stratejik olarak düşündüğünü göstererek yatırımcılar ve finansörler nezdinde güven oluşturur.

Hedefleriniz ne olursa olsun, onları SMART prensibi ile uyumlu hale getirmek esastır: Belirli (Specific), Ölçülebilir (Measurable), Ulaşılabilir (Achievable), İlgili (Relevant) ve Zaman Bağlı (Time-bound) (Doran, 1981). Her bir hedefi, pazar verileri, finansal projeksiyonlar veya operasyonel göstergeler gibi somut gerçekler ve rakamlarla destekleyebilmelisiniz.

Kısa Vadeli Hedefler (Short-Term Goals)

Kısa vadeli hedefler, genellikle işletmenin ilk on iki ayını kapsar ve ticari faaliyetin temelini oluşturan operasyonel adımlara odaklanır. Bu hedefler, gerçekleştirilme sırasına göre dikkatlice sıralanmalıdır. Gerçekçi olmak gerekir; istatistikler göz önüne alındığında, çok az işletme ilk yılında istikrarlı bir kâra geçebilmektedir (Office for National Statistics, 2021). Bu nedenle, ilk yılın hedefleri kârdan ziyade hayatta kalma ve büyüme temelleri üzerine kurulmalıdır. Örnek hedefler şunları içerebilir:

- İlk üç ay içinde aylık en az 50 tekrarlanabilir müşteriye ulaşmak.
- İlk yılın sonuna kadar toplam müşteri veri tabanını 500 kişiye çıkarmak.
- İlk ticaret yılı sonunda başlangıç borçlanmasının %20'sini geri ödemek.
- İlk altı ay içinde çevrimiçi varlığı (web sitesi, sosyal medya) tamamen kurmak ve ayda 1.000 tekil ziyaretçiye ulaşmak.

Orta Vadeli Hedefler (Medium-Term Goals)

Orta vadeli hedefler, genellikle işin ikinci ila beşinci yıllarını kapsar ve işletmenin ilk aşamayı atlattıktan sonraki istikrarlı büyümesine odaklanır. Bu

bölümde, kısa vadeli hedeflerdeki gibi aşırı detay vermek yerine, geniş stratejik yönelimler vurgulanmalıdır. Orta vadeli hedefler genellikle şunları içerir:

- İlk beş yılın sonunda yıllık ciroyu her yıl ortalama %15 artırmak.
- Üçüncü yılın sonuna kadar ikinci bir hizmet noktası açmak.
- Mevcut pazar payını ilk beş yıl içinde %5'ten %15'e çıkarmak.
- İkinci yıldan itibaren düzenli olarak kâr dağıtımı (dividend) yapabilir hale gelmek.

Limited Şirket Yapısı (Limited Company)

Limited şirket, işletme sahiplerinden ayrı tüzel kişiliğe sahip bir varlık olarak kurulan ve bu nedenle kurulumu ve yönetimi en karmaşık olan yapılardan biridir. Şirket, hisse senetleri aracılığıyla sahiplenilen hissedarlar tarafından kontrol edilir. Limited şirketin en temel avantajı, hissedarların sorumluluğunun, genellikle yatırdıkları sermaye ile sınırlı olmasıdır. Bu, kişisel varlıkların şirket borçlarından ve yükümlülüklerinden korunması anlamına gelir (Mancuso, 2023).

Limited şirketler, kendileri için çalışan kişileri istihdam eder. Bu nedenle, şirket yöneticilere ve çalışanlara, gelir vergisinin kaynakta kesildiği sistemi kapsamında ödeme yapar ve işveren Ulusal Sigorta Primleri'ni öder. Şirketin kârı üzerinden ise Kurumlar Vergisi (Corporation Tax) ödenir. Bu yapı, vergi planlaması açısından bazı esneklikler sunsa da, daha fazla idari yük ve şeffaflık gerektirir (Green, M., 2009).

Bir limited şirket kurmanın belirgin avantajları (sınırlı sorumluluk, vergi avantajları, sermaye çekmede kolaylık) ve dezavantajları (kurulum maliyeti, yıllık beyanname zorunluluğu, finansal bilgilerin kamuya açık olması) bulunmaktadır. Bu nedenle, bu yapıyı düşünen girişimcilerin bir muhasebeci veya avukattan oluşan profesyonel danışmanlarına başvurmaları şiddetle tavsiye edilir.

Anahtar Personel ve İnsan Kaynakları Planı

İş planınızda, işletmenizin insan kaynağı ihtiyacını açıkça belirtmeniz gerekir. Bu, yalnızca kıdemli yöneticileri değil, aynı zamanda genç personel ve stajyerler gibi tüm seviyelerdeki çalışanları kapsamalıdır. Eğer hazırladıysanız, iş tanımlarına bu bölümde atıfta bulunulabilir; ancak detaylı iş tanımlarının Ekler kısmında sunulması daha uygundur.

İşinizin doğası, özel beceriler gerektiren teknisyenler veya uzmanlar (örneğin, belirli bir tedavide uzmanlaşmış kuaförler, estetisyenler veya dijital pazarlama uzmanları) gerektiriyorsa, istihdam etmeyi planladığınız uzmanlık alanları ve nitelik seviyeleri hakkında ayrıntılı bilgi verilmelidir.

Personel bilgileriniz dahilinde, aşağıdaki hizmetler ve roller için hedeflediğiniz personelin ayrıntılarını açıklayın:

- Operasyonel/Yönetim Ekibi: Genel Müdür, Salon Yöneticisi.
- Uzman Teknisyenler: Master Stylist, Güzellik Uzmanı, Masör.
- Destek Personeli: Resepsiyonist, Temizlik Görevlisi, Çırak.
- Pazarlama ve İdari Personel: Dijital Pazarlama Sorumlusu, Muhasebe Sorumlusu.

Bu planlama, hem operasyonel verimlilik hem de iş gücü maliyetlerinin doğru bütçelenmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Uzun Vadeli Hedefler (Long-Term Goals)

Uzun vadeli hedefler, genellikle üç ila beş yıllık bir zaman dilimini kapsayan ve işletmenin nihai vizyonunu yansıtan stratejik yönelimlerdir. Bu hedefler, gelecekteki fiziksel genişleme (yeni şubeler), insan kaynakları büyümesi ve yeni hizmet/tedavi hatlarının piyasaya sürülmesi gibi unsurları içerebilir. Stratejik yönetim literatüründe, uzun vadeli hedefler bir işletmenin "niyetlenen stratejisinin" temel taşlarını oluşturur (Mintzberg & Waters, 1985).

Kısa ve orta vadeli hedeflerin aksine, uzun vadeli hedefler daha genel ve vizyoner bir dille ifade edilir, ancak yine de stratejik bir çerçeve sunmalıdır.

Örnek uzun vadeli hedefler şunları içerebilir:

- Beş yıl içinde, bölgedeki en büyük üç kuaför/estetik merkezinden biri olmak.
- Mevcut marka değerini kullanarak üçüncü yıldan itibaren kendi ürün hattını (saç bakım serisi) geliştirmek ve piyasaya sürmek.
- On yıl içinde franchise modeli ile ulusal bir marka haline gelmek.

Misyon Bildirimi (Mission Statement)

Misyon bildirimi, bir işletmenin varoluş nedenini, temel değerlerini ve paydaşlarına sağladığı benzersiz değeri özetleyen kısa, güçlü ve ilham verici bir ifadedir. Etkili bir misyon bildirimi, hem içerideki çalışanlar hem de dışarıdaki müşteriler için stratejik bir kuzey yıldızı işlevi görür. British Airways'in "Dünyanın En Sevilen Havayolu Şirketi Olmak" misyonu gibi, iyi yapılandırılmış bir misyon aşağıdaki unsurları netleştirmelidir (Bart, 2021):

- İşinizin Temel Çerçevesi: Hangi sektörde faaliyet gösterdiğiniz ve temel faaliyet alanınız.
- Stratejik Amaç: Uzun vadede ulaşmak istediğiniz nihai hedef.
- Değerler ve Standartlar: Bu hedefe hangi prensipler ve kalite standartları doğrultusunda ulaşacağınız.

Örneğin, bir salon için misyon bildirimi şöyle olabilir: "[Şirket Adı]'nın misyonu, kişiselleştirilmiş, lüks saç ve güzellik hizmetleri sunarak her müşterinin içindeki güzelliği ortaya çıkarmak ve yenilenmiş bir özgüvenle ayrılmasını sağlamaktır."

1.1.4. Ürün/Hizmet Portföyü

İşletmenizin gelir kaynaklarının detaylı bir dökümünü sunmalıdır. Okuyucuya (yatırımcı), sunmayı planladığınız hizmet ve tedavilerin, kullanacağınız ürün yelpazesinin tam ve anlaşılır bir tanımını verin. Teknik terimler kullanılacaksa (örneğin, "balayage", "microblading"), bunların ne anlama geldiği kısaca açıklanmalıdır; okuyucunun bir salon uzmanı olmayabileceği unutulmamalıdır (Kotler & Keller, 2022).

Ürün ve malzeme tedariki konusunda bir üretici veya toptancı ile görüşmeler yapıldıysa, bu ilişkilerden ve elde edilen maliyet bilgilerinden bahsetmek planın güvenilirliğini artıracaktır. Görsel destek için ürün veya tedavi sonuçlarının profesyonel fotoğraflarını eklemek etkili olabilir.

1.1.5. Pazar Analizi ve Rekabet Ortamı

Pazarı anlamak, herhangi bir iş planının temel taşıdır. Mevcut pazar ortamını ve rekabeti tam olarak anlamadan oluşturulmuş bir plan, gerçekçilikten uzak olarak değerlendirilecektir (Porter, 2008). Bu bölüm aşağıdaki unsurları içermelidir:

- Pazar Büyüklüğü ve Eğilimler: Sektörünüzün yerel ve ulusal ölçekte büyüklüğü, büyüme oranları ve demografik/teknolojik eğilimler.
- Hedef Pazar ve Müşteri Profili: Pazar segmentasyonu anahtardır; tüm müşterilere hitap etmek yerine, ulaşmak istediğiniz belirli bir hedef kitleyi (segment) tanımlamalısınız (McDonald & Dunbar, 2020). Müşteri profiliniz, yaş aralığı, gelir grubu, yaşam tarzı ve ortalama harcama alışkanlıkları gibi kriterlerle detaylandırılmalıdır.
- Rekabet Analizi: Doğrudan ve dolaylı rakiplerinizin sistematik bir analizi. Bu analiz, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini, pazar paylarını, fiyatlandırma stratejilerini ve müşteri yorumlarını içermelidir.

Müşterilerin neden sizin hizmetlerinizi rakiplerinizinkiler yerine tercih edeceğini açıklamanız gerekir.

1.1.6. Pazarlama ve Satış Stratejisi

Pazarlama planı, belirlediğiniz hedeflere ulaşmak için hizmetlerinizi nasıl konumlandıracağınızı, tanıtacağınızı ve satacağınızı detaylandıran aksiyon odaklı bir rehberdir. Bu plan, pazar araştırması bulgularınızı somut taktiklere dönüştürür ve satış hacmi yaratmanızı sağlar. Kapsamlı bir pazarlama planı dört temel bileşeni içerir (Armstrong et al., 2022):

1. Pazar Araştırması Bulgularının Özeti: Mevcut pazar analizinizin kısa bir özeti.
2. Hedef Pazarın Tanımı: Müşteri profilinin net bir tanımı.
3. Rekabet Konumlandırması: Rakiplerimize kıyasla kendinizi pazarda nasıl konumlandırıdığınız (örneğin, en uygun fiyatlı, en lüks, en yenilikçi).
4. Pazarlama Karması (4P):
 - Product (Ürün): Sunduğunuz hizmet/tedavi paketleri.
 - Price (Fiyat): Fiyatlandırma stratejiniz (premium, penetrasyon vb.).
 - Place (Dağıtım): Konumunuz ve randevu sisteminiz.
 - Promotion (Tutundurma): Reklam, halkla ilişkiler, sosyal medya, sadakat programları gibi tanıtım faaliyetleri.

1.1.7. Operasyonel Plan

Operasyonel plan, işletmenizin günlük faaliyetlerinin nasıl verimli ve karlı bir şekilde yürütüleceğini açıklar. Bu bölüm, işletmenizin arka planını gösterir ve fizibilitesini kanıtlar. Eski bir pazarlama deyişi, başarılı bir iş için en önemli üç faktörün "location, location, location" (konum, konum, konum)

olduğunu söyler. Bu nedenle, operasyonel planınız aşağıdakileri detaylandırılmalıdır:

- İş Yeri Seçimi ve Gerekçesi: Seçilen konumun neden uygun olduğu (örneğin, hedef kitleye yakınlık, erişilebilirlik, görünürlük, rakip yoğunluğu).
- Tesis Gereksinimleri ve Düzeni: Salonun fiziksel layout'u, dekorasyonu ve müşteri akışına uygunluğu.
- Tedarik Zinciri Yönetimi: Ürün ve malzeme tedarikçileriyle olan ilişkiler ve stok yönetimi prosedürleri.
- Teknoloji ve Ekipman: Kullanılacak olan randevu sistemi, POS cihazı, muhasebe yazılımı ve diğer operasyonel teçhizat.
- Kalite Kontrol ve Müşteri Hizmetleri Standartları: Hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sürekli sağlamak için uygulanacak prosedürler.

Konum Stratejisinin Kritik Rolü

Perakende ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için konum stratejisi, stratejik planlamanın en hayati bileşenlerinden biridir. Geleneksel pazarlama bilgeliğini yansıtan "iş dünyasındaki en önemli üç şey - konum, konum ve konumdur" deyişi, bu gerçeği vurgulamaktadır (Kotler, 2003). İşletmenizin konumu, pazarınıza erişim kabiliyetiniz, görünürlüğünüz ve dolayısıyla potansiyel müşteri trafiğiniz üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Rakiplerinize kıyasla nerede konumlandığınız, hedef kitlenize yakınlığınız, ulaşım bağlantıları ve bölgenin demografik yapısı gibi faktörler, işinizin başarısını şekillendiren temel unsurlardır (Ghosh & McLafferty, 2020). Doğru bir konum seçimi, pazarlama çabalarınızı güçlendirirken, yanlış bir seçim en iyi planları bile etkisiz kılabilir.

Kalite Standartlarının Tanımlanması ve Sürdürülmesi

Kalite, bir işletmenin müşterilerine söz verdiği değeri tutarlı bir şekilde sunma yeteneğidir. Üretim ve hizmet sektörlerinde, ISO 9001 gibi resmi Kalite Yönetim Sistemleri, bu tutarlılığı sağlamak ve müşteri güveni oluşturmak için bir çerçeve sunar (Oakland, 2021). Bu standartlara sahip olmak, potansiyel müşterilere, karşılarındaki işletmenin belirli bir kalibre ve profesyonellik seviyesinde olduğuna dair güçlü bir sinyal gönderir.

Ancak, hedeflenen kalite standartları ile maliyetler arasında stratejik bir denge kurulmalıdır. Ekonomi teorisindeki "fayda-maliyet analizi" prensibi burada devreye girer. Belirli bir gelir grubuna hitap eden bir işletmenin, Rolls Royce kalitesinde bir hizmet sunmaya çalışması kaynak israfına ve finansal sürdürülemezliğe yol açabilir (Shewhart, 2022). Bu nedenle, hedef pazarınızın beklentileri ve ödeme gücü ile uyumlu, optimize edilmiş bir kalite-maliyet dengesi oluşturulmalıdır.

Hizmet sektöründe kalite, somut olmayan unsurları da kapsar ve müşteri, işletmeyle ilk fiziksel veya dijital temasından çok önce algılamaya başlar. Bu, "Hizmet Kalitesi" (SERVQUAL) modelinde "fiziksel kanıtlar" olarak tanımlanan unsurları kapsar (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988):

- İşletmenin Dış Görünümü: Cephe, vitrin, tabela.
- Dijital İletişim Kalitesi: Web sitesi, sosyal medya varlığı, telefonla iletişim.
- İç Mekan ve Dekor: Giriş alanı, bekleme salonunun temizliği ve düzeni, atmosfer.
- Personel Davranışı: Resepsiyondaki nezaket ve profesyonellik.

Kalite seviyesine bir kez ulaşıldığında, onu sürdürmek birincil öncelik haline gelir. Bu, özellikle insan faktörünün merkezde olduğu hizmet

sektöründe, kontrol edilmesi en zor ancak en önemli işletme unsurlarından biridir.

Temel İş Sistemlerinin Kurulması

Operasyonel istikrar ve verimlilik, iyi tanımlanmış ve uygulanan iş sistemlerine bağlıdır. Bu sistemler, kaosu önler, ölçeklenebilirliği mümkün kılar ve kalite standartlarının sürdürülmesine yardımcı olur. Yeni bir işletme, başlangıçta aşağıdaki temel sistemleri kurmalıdır (Slack & Brandon-Jones, 2023):

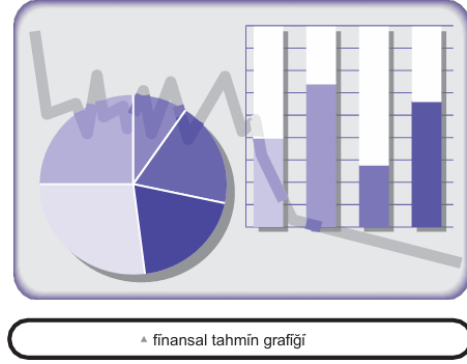
- Finansal İşlem Sistemleri: Nakit akışı yönetimi, POS (Satış Noktası) işlemleri, faturalandırma ve muhasebe prosedürleri.
- Bilgi Yönetimi Sistemleri: Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), randevu takibi, dijital ve fiziksel dosyalama.
- Müşteri Hizmetleri Prosedürleri: Şikayet yönetimi, sadakat programları, kişiselleştirilmiş hizmet protokolleri.
- Stok Kontrol ve Tedarik Zinciri Sistemleri: Sipariş yönetimi, stok seviyelerinin izlenmesi, tedarikçi ilişkilerinin yönetimi.
- İnsan Kaynakları Sistemleri: Çalışan eğitimi, performans değerlendirmesi, standart operasyon prosedürleri (SOP'lar).

Bu sistemler, işletmenizin sadece günlük akışını düzenlemekle kalmaz, aynı zamanda büyüme ve olası sorunlar karşısında da sağlam bir altyapı sunar.

1.1.8. Finansal Tahminler ve Analiz

İş planının belki de en kritik ve yeni girişimciler için geliştirilmesi en zor kısmı finansal tahminlerdir. Girişimcinin kişisel coşkusu ve iyimserliği, bu bölümde gerçekçi ve muhafazakar finansal varsayımlarla dengelenmelidir. Finansal tahminler, iş fikrinin ekonomik fizibilitesini test eden ve yatırımcılar veya kredi verenler nezdinde güvenilirliği sağlayan temel araçlardır (Berk &

DeMarzo, 2023). Genel giderler nispeten daha tahmin edilebilir olsa da, gelir projeksiyonları sağlam pazar araştırması ve gerçekçi pazar payı varsayımlarına dayanmalıdır. İyimserlik yanlılıktan kaçınmak, planın inandırıcılığı için hayati öneme sahiptir.



Şekil 2. Finansal Tahmin Grafiği (Green, M., 2009, s. 20).

Temel Finansal Tablolar ve Entegrasyonu

Finansal planlama süreci, birbiriyle bağlantılı üç temel finansal tablonun oluşturulmasını gerektirir. Bu tablolar, işletmenizin finansal sağlığını ve sürdürülebilirliğini bütünsel bir şekilde ortaya koyar (Brigham & Houston, 2022).

1. **Nakit Akışı Tahmini (Cash Flow Forecast):** Bu, işletmenizin hayati damarıdır. Belirli bir dönemde (genellikle ilk 12-24 ay, aylık bazda) nakit giriş ve çıkışlarını zamanlamasıyla birlikte gösterir. Nakit akışı projeksiyonu, olası nakit sıkışıklıklarını öngörmek ve sermaye ihtiyacını belirlemek için esastır. Buradan elde edilen rakamlar, diğer tabloların temelini oluşturur.
2. **Gelir Tablosu Projeksiyonu (Projected Income Statement):** Belirli bir dönemdeki (genellikle 3-5 yıl, yıllık bazda) gelirleri, giderleri ve nihai kâr veya zararı gösterir. Bu tablo, işletmenin kârlılık potansiyelini

ortaya koyar. Nakit akışı tahminindeki faaliyet verileri, bu tablonun hazırlanmasında doğrudan kullanılır.

3. Proforma Bilanço (Proforma Balance Sheet): İşletmenin belirli bir tarihteki varlıklarını, borçlarını ve özsermayesini gösteren bir fotoğraf gibidir. İşletmenin finansal yapısının ve net değerinin anlaşılmasını sağlar.

Kurulum Maliyetleri ve Finansman İhtiyacı

Bu bölüm, işletmeyi faaliyete geçirebilmek için gereken tek seferlik yatırımların (sermaye giderleri) detaylı bir dökümünü içermelidir. Kurulum maliyetleri; makine-ekipman alımı, tadilat, ilk stok yatırımı, depozito ve lisans ücretleri gibi kalemleri kapsar (Gitman & Zutter, 2021).

İhtiyaç duyulan toplam finansman miktarı ve bu finansmanın türü net bir şekilde belirtilmelidir:

- Finansman Türleri: Ticari kredili mevduat hesabı (kredi limiti), kısa vadeli krediler (işletme sermayesi için) veya uzun vadeli krediler (makine/taşıt alımı için).
- Geri Ödeme Planı: Nakit akışı projeksiyonlarınız, kredilerin anapara ve faiz ödemelerini nasıl karşılayabileceğinizi açıkça göstermelidir. Geri ödeme kapasitesi, kredi verenler için temel değerlendirme kriteridir.

Başlangıçta, işletmenin faaliyete geçiş dönemindeki olası aksaklıkları ve beklenmeyen giderleri de kapsayacak şekilde yeterli miktarda finansman için başvuruda bulunmak çok önemlidir. Gerçekçi olmayan, aşırı iyimser tahminlere dayanarak hazırlanan bir plan, finansman onayı alamama riski taşır ve ardından sürekli revizyon için finansörle görüşmek zorunda kalmak, itibar kaybına ve zaman kaybına yol açabilir.

Genel Giderlerin Kapsamlı Tahmini

Banka müdürüne veya potansiyel bir yatırımcıya sunduğunuz nakit akışı tahmini, işletmenizin mali yapısını eksiksiz bir şekilde yansıtmalıdır. Genel gider tahminlerinizin kapsamlı olmaması, planınızın gerçekçiliğine dair şüphe uyandırabilir. Bu nedenle, aşağıdaki sabit ve değişken gider kalemlerinin tamamını dikkatle hesaplayıp dahil ettiğinizden emin olun (Horngren et al., 2014):

- Operasyonel Giderler: Kira, elektrik, su, doğalgaz, internet, telefon ve genel ofis masrafları.
- Personel Giderleri: Maaşlar, ücretler, sosyal güvenlik primleri (işveren payı) ve diğer yan ödemeler.
- Pazarlama ve Tanıtım Giderleri: Reklam, dijital pazarlama, halkla ilişkiler ve promosyon maliyetleri.
- Sigorta Primleri: İşyeri sorumluluk, hırsızlık, yangın ve diğer ilgili sigorta poliçeleri.
- Finansman Giderleri: Kredi faiz ödemeleri ve diğer borçlanma maliyetleri.
- Amortisman ve İtfa Payları: Duran varlıkların (ekipman, donanım) yıpranma payı.

Banka Görüşmeleri İçin Stratejik Hazırlık

Bir bankanın size kredi verme kararı, temelde iki kritik faktöre dayanır: Geri Ödeme Kabiliyeti ve Geri Ödeme Niyeti (Brealey, Myers, & Allen, 2022). Banka, nakit akışı projeksiyonlarınızın krediyi geri ödeyebileceğinizi göstermesini bekler. Bu görüşmelerde, projenizin satıcısı siz, bankacı ise müşterinizdir. Bu zihniyetle, ürününüzü (iş fikrinizi) en etkili şekilde pazarlamalısınız.

Aşağıdaki stratejiler görüşmelerinizde etkinliğinizi artıracaktır:

1. Bilgi Hakimiyeti: Tüm gerçekler, rakamlar ve varsayımlar konusunda tam bir hakimiyet sergileyin. Hedeflerinizi net bir şekilde açıklayabilmeli ve bütçenize nasıl sadık kalacağınızı detaylandırabilmelisiniz.
2. Bankacının Bakış Açısını Anlayın: Banka müdürünün sektörünüz hakkında her şeyi bilmeyebileceğini unutmayın. "Bankacının bu kararı hızlı ve güvenle verebilmesi için neyi bilmesi gerekir?" sorusunu kendinize sorun (Timmons & Spinelli, 2022). İş planınız, bu ihtiyacı karşılayacak şekilde net, anlaşılır ve öz olmalıdır.
3. Profesyonel Sunum ve Belgeler: Sunumunuzun profesyonelce düzenlendiğinden ve yazıldığından emin olun. Görüşme sırasında yöneticiye, üzerinde not alabileceği fiziksel bir kopya verin. Bu, ciddiyetinizi gösterir.

Revizyon ve Esneklik: Beklenmedik Durum Planlaması

Finansal kuruluşlar, kredi onayı vermeden önce riski minimize etmek ister. İş planınız, bu risk değerlendirmesi için birincil araçtır. Banka, planınızı inceledikten sonra size geri dönüş yaparsa ve revizyon önerirse, bu bir reddetme değil, bir fırsat olarak görülmelidir.

Önerilen değişikliklere açık olmak ve bu değişiklikleri hızlı bir şekilde entegre edebilmek, olumlu bir izlenim bırakır. Bu esneklik, aşağıdaki olumlu özellikler gösterir (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2023):

- Kapsamlı Araştırmacılık: Konuyu derinlemesine anladığınızı ve farklı senaryolar üzerine düşündüğünüzü gösterir.
- İşbirlikçi Yaklaşım: Bankanın endişelerini ciddiye aldığınızı ve çözüm odaklı olduğunuzu kanıtlar.
- Beklenmedik Durum Hazırlığı: İş planınızda öngörmediğiniz durumlar için bile uyum sağlama yeteneğinizi sergiler.

İyi tamamlanmış bir iş planı, iş projenize dair kapsamlı anlayışınızla, gerçekçi coşkunuz ve güçlü geri ödeme taahhüdünüzle birleştiginde, finansman onayına giden yolda çok önemli bir adım oluşturur.

Satış Tahmininin Kritik Rolü ve Metodolojisi

Satış tahmini, iş planının finansal mimarisinin temel taşıdır. Önceki bölümlerde *ne sattığınızı, nerede sattığınızı ve nasıl satacağınızı* açıkladıktan sonra, bu bölümde *ne kadar satacağınızı* niceliksel olarak ortaya koymanız gerekir. Satış tahmini, şimdiye kadar oluşturduğunuz en önemli rakamlar setidir, çünkü tüm finansal projeksiyonların girdisini oluşturur (Spinelli & Adams, 2012).

Bu tahminler, aşağıdaki temel finansal tabloların tümünün derlenmesi için kullanılacaktır:

- Nakit Akışı Tahmini: Satışlardan elde edilen tahsilatların zamanlaması ve miktarı.
- Gelir Tablosu: Toplam gelirin ve brüt kârın hesaplanması.
- Bilanço: Alacak hesapları ve nakit dengesinin projeksiyonu.

Dolayısıyla, satış tahmini, işe başlamak için ne kadar sermayeye ihtiyaç duyulduğunu, ne kadar kâr elde edilebileceğini ve işletmenin uzun vadeli finansal sürdürülebilirliğini (viability) hesaplamanın temelini oluşturur. Tahminleriniz, pazar araştırmanızdan elde edilen veriler (pazar büyüklüğü, hedef pazar payı), sektör eğilimleri ve kapasite kısıtlamalarınız gibi somut varsayımlara dayandırılmalıdır (Kesten & Green, 2023).

1.1.9. Ekler Bölümü: Planın Teknik Altyapısı

Ekler bölümü, iş planınızın ana metninde iddia ettiğiniz noktaları destekleyen ve doğrulayan teknik belgeleri içerir. Bu bölüm, planın okunabilirliğini bozmadan, okuyucunun (yatırımcı) derinlemesine bilgi

edinmesine olanak tanır. Ekler, planınızın güvenilirliğini ve hazırlık düzeyinizi büyük ölçüde artırır (Barrow et al., 2021). Aşağıdaki belgeler mutlaka eklenmelidir:

- Pazar Araştırma Raporları ve Rakip Analizi: Anket sonuçları, sektör raporlarından alıntılar, rakip fiyat listeleri.
- Anahtar Personel Özgeçmişleri ve İş Tanımları: Yönetim ekibinin deneyimini ve yetkinliklerini gösteren detaylı CV'ler ve görev tanımları.
- Tedarikçi Teklifleri ve Broşürler: Ekipman ve stok maliyetlerini kanıtlayan resmi teklifler ve ürün katalogları.
- Mülkiyet veya Kira Belgeleri: İş yerinizin mülkiyet tapusu veya kira sözleşmesi taslağı.
- Lisans, Patent veya Sertifikalar: İşletmeyi ilgilendiren tüm yasal ve mesleki izinler.

1.2. İş Yeri ve Ekipmanın Finansal Etkisi

Operasyonel kararlar finansal maliyetleri netleştirmelidir.

- İş Yeri: İş yerinizin büyüklüğü, durumu ve konumuna ilişkin ayrıntılar verilmelidir. Finansal projeksiyonlara, mülkün ipotek veya kira için aylık geri ödemelerinin yanı sıra, bu anlaşmalarla ilgili avukatlık ve danışmanlık gibi profesyonel masraflar da dahil edilmelidir. Konumun maliyeti, stratejik faydası ile birlikte değerlendirilmelidir.
- Ekipman: Tüm ekipman gereksinimleriniz (kuaför koltuğu, yıkama ünitesi, estetik aletleri) ve tercih edilen marka/özellikler belirtilmelidir. Tedarik sürecinde davet edilecek en az iki veya üç yüklenicinin (contractor) isimleri veya teklif aldığınız firmalar

belirtilerek, maliyet tahminlerinizin rekabetçi ve güvenilir olduğu gösterilmelidir.

1.3. İş Planını Yazarken Etkili İletişim Stratejileri

İş planınız, okuyucunun (muhtemel bir borç veren veya yatırımcı) ilgisini çekecek şekilde yazılmalıdır. Yazılı bilgi sunmaya alışkın değilseniz bu zor olabilir, ancak aşağıdaki prensiplere dikkat edilmelidir (Stutely, 2022):

- Konuya Bağlı Kalın (Stick to the Point): Okuyucu, gereksiz "giriş" veya dolambaçlı ifadelerden kısa sürede sıkılacaktır. Net, öz ve doğrudan anlatım tercih edilmelidir.
- Okuyucu Seviyesini Unutmayın: Siz işinizin teknik terimlerine (örneğin, "balayage", "microdermabrazyon") aşina olsanız da, okuyucu anlamayabilir. Bu nedenle, karmaşık terimler ilk kullanıldıklarında kısaca açıklanmalı veya bir sözlük ekte sunulmalıdır. Aksi takdirde, planınızın önemli bir yönü yanlış anlaşılabilir veya değeri tam olarak takdir edilemeyebilir.

1.4. Serbest Meslek (Freelance/Bağımsız Çalışma) Kavramı

Serbest meslek, Türk hukuk sisteminde "şahıs şirketi" olarak da bilinen yapıda, bir kişinin kendi adına, bağımsız olarak ticari veya mesleki faaliyetlerde bulunmasıdır. Bu statü, Gelir Vergisi Kanunu'nun 1. maddesi uyarınca "ticari, zirai veya mesleki kazanç" elde eden gerçek kişileri kapsamaktadır (GVK, 1961). Serbest meslek erbabı, belirli bir işverene bağlı olmaksızın kendi işini kurar ve yönetir. Bu kapsamda, tek başına çalışan bireyler (gerçek usulde vergiye tabi olanlar) veya bir ortaklık yapısı içinde faaliyet gösteren kişiler serbest meslek kapsamında değerlendirilmektedir.

Kritik ayrım şudur: kendi iş yerini işleten ve kazançları üzerinden doğrudan vergilendirilen birey serbest meslek sahibi iken, o iş yerinde ücret karşılığı çalışan kişi ise "işçi/ücretli" statüsündedir. Bu ayrım, vergilendirme,

sosyal güvenlik primleri ve yasal sorumluluklar açısından büyük önem taşımaktadır (TTK, 2011).

1.4.1. Serbest Meslek Sahibi Olmanın Yasal ve İdari Yükümlülükleri

Serbest meslek sahibi olarak faaliyete başlamak, Türkiye'de belirli kayıt ve bildirim yükümlülüklerini beraberinde getirir. İşe başlama tarihinden itibaren belirli süreler içinde aşağıdaki kuruluşlara bilgi vermekle yükümlüsünüzdür (VUK, 1961):

- Gelir İdaresi Başkanlığı (Vergi Dairesi): İşe başlama bildiriminde bulunularak vergi mükellefiyetinin tesis edilmesi gerekmektedir.
- Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK): Bağkur lu olarak kayıt yaptırılmalı ve sosyal güvenlik primleri düzenli olarak ödenmelidir.
- Ticaret Sicil Müdürlüğü: Ticari unvan altında faaliyet gösterilecekse, ticaret siciline tescil işlemi gerçekleştirilmelidir.
- Belediye ve Diğer Yerel Yönetimler: İş yeri açma ruhsatı ve diğer yerel izinler için ilgili belediyeye başvurulmalıdır.

1.4.2. Başlangıç İşlemleri ve Temel Yükümlülükler

Türkiye'de serbest meslek faaliyetine başlama süreci, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın "İşe Başlama Bildirimi" ile başlar. Bu bildirim, işe başlama tarihinden itibaren 10 gün içinde ilgili vergi dairesine yapılmalıdır. Aynı zamanda, SGK'ya başvurularak Bağkur lu kaydı oluşturulmalı ve prim ödeme yükümlülüğü başlatılmalıdır.

Türkiye'deki KDV (Katma Değer Vergisi) yükümlülüğü ise, yıllık cirosu belirli bir eşiği (2024 yılı için 60.000 TL) aşan işletmeler için geçerlidir. Bu eşiğin altında kalan işletmeler ise isteğe bağlı olarak KDV'ye kaydolabilirler(KDVK, 1984).

1.4.3. Önemli Hususlar ve Profesyonel Destek

Serbest meslek statüsü, idari ve mali açıdan önemli sorumluluklar getirmektedir. Düzenli vergi beyanı (aylık veya üç aylık dönemlerde), SGK prim ödemeleri ve yıllık gelir vergisi beyannamesi vermek gibi yükümlülükler bulunmaktadır. Ayrıca, serbest meslek erbabı, vergi denetimlerine tabi tutulabilir ve usulsüzlük veya kaçakçılık hallerinde cezai yaptırımlarla karşılaşabilir.

Bu nedenle, serbest meslek sahibi olmadan önce bireylerin bu yükümlülüklerin tam olarak farkında olmaları ve mali müşavir veya vergi danışmanı gibi profesyonel destek almaları önerilmektedir (Maliye Bakanlığı, 2008).

1.5. Gelir Vergisinin Temel Prensipleri

Türkiye'de gelir vergisi, gerçek kişilerin bir takvim yılı içinde elde ettikleri kazanç ve icratlar üzerinden alınan temel bir dolaysız vergidir (GVK, 1961). Gelir Vergisi Kanunu'na göre gelir, "gerçek kişilerin bir takvim yılı içinde elde ettikleri kazanç ve iratların safi tutarıdır." Ücretliler için gelir vergisi, işverenler tarafından kaynakta kesme yöntemiyle stopaj olarak ödenirken, serbest meslek erbapları kendi vergilerini beyan etmek ve ödemekle yükümlüdürler.

Bu nedenle, serbest meslek faaliyetinde bulunanların ticari işlemlerine ilişkin tam ve doğru kayıtlar tutmaları hayati önem taşımaktadır. Şirketler için muhasebe ve vergilendirme kuralları farklılık gösterse de, serbest meslek erbapları için de düzenli kayıt tutma zorunluluğu bulunmaktadır (VUK, 1961).

1.5.1. Vergilendirme Dönemi ve Beyan Yükümlülükleri

Türkiye'de gelir vergisinde takvim yılı esası uygulanmaktadır. Serbest meslek kazançlarının vergilendirilmesinde, takvim yılı içinde elde edilen kazançların beyan edilmesi gerekmektedir. İlk ticari faaliyet yılından itibaren,

gelir vergisi beyannamesi her yılın Mart ayında (genellikle Mart ayının son gününe kadar) verilir.

Vergi hesaplamaları, ilgili takvim yılına ait ticari karlar üzerinden yapılır. Örneğin, 2024 takvim yılında elde edilen serbest meslek kazancı, 2025 yılı Mart ayında verilecek gelir vergisi beyannamesi ile beyan edilir.

1.5.2. Vergi Ödeme Sistemi ve Taksitlendirme

Türkiye'de serbest meslek erbapları için gelir vergisi ödemeleri iki eşit taksitte yapılmaktadır:

- İlk taksit: Mart ayında verilen beyanname ile birlikte
- İkinci taksit: Kasım ayı sonuna kadar

Örneğin, 2024 yılı kazançları için:

- Mart 2025'te verilen beyanname ile verginin ilk taksiti
- Kasım 2025'te ikinci taksit ödenir

Vergi Usul Kanunu'na göre, beyan edilen gelir vergisinin iki eşit taksitte ödenmesi esastır (VUK, 1961).

1.5.3. Muhasebe Kayıtları ve Defter Tutma Yükümlülüğü

Serbest meslek erbapları, Vergi Usul Kanunu hükümlerine göre defter tutmakla yükümlüdürler. Yıl sonunda genellikle bir muhasebeci tarafından aşağıdaki resmi mali tablolar hazırlanır:

1. Gelir Tablosu: Yılın ticari işlemlerinin ve faaliyet sonuçlarının özeti
2. Bilanço: İşletmenin belirli bir tarihteki varlık ve borçlarını gösteren tablo

Bu tablolar, gelir vergisi beyannamesinin hazırlanmasında temel teşkil etmektedir. Serbest meslek erbaplarının, yevmiye defteri, defteri kebir ve envanter defteri tutmaları zorunludur (VUK, 1961).

1.5.4. Profesyonel Destek Önerisi

Vergi beyannamelerinin doldurulması ve defter tutma işlemleri teknik bilgi gerektirdiğinden, bu konularda uzman bir mali müşavirden destek alınması önerilmektedir. Mali müşavirler, hem mevzuata uygun kayıt tutulmasını sağlamakta, hem de vergi optimizasyonu konusunda danışmanlık verebilmektedirler (SMMM ve YMM Kanunu, 1989).

1.6. Sosyal Güvenlik Sistemine Genel Bakış

Türkiye'de, eski adı "Ulusal Sigorta" olarak bilinen sosyal güvenlik sistemi, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu kapsamında düzenlenmiştir. Serbest meslek erbapları, bu kanun uyarınca "Bağkur" kapsamında sosyal güvenlik primlerini ödemekle yükümlüdürler (5510 sayılı Kanun md. 4). Bağkur, serbest çalışanların malullük, yaşlılık, ölüm ve sağlık risklerine karşı korunmasını sağlayan kapsamlı bir sosyal güvenlik sistemidir.

1.6.1. Bağkur Prim Türleri ve Hesaplama Esasları

Serbest meslek erbaplarının ödemekle yükümlü olduğu Bağkur primleri, gelir düzeyine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir:

1.6.2. Asgari Prime Tabi Gelir

- 2024 yılı için aylık asgari prime esas kazanç alt sınırı: 6.000 TL
- Asgari prime esas kazanç üst sınırı: 45.000 TL
- Prim oranı: %35 (işsizlik sigortası dahil %37,5)
- Asgari prime tabi aylık ödeme: $6.000 \text{ TL} \times \%35 = 2.100 \text{ TL}$

1.6.3. Gelişmiş Prime Tabi Gelir

Serbest meslek erbapları, gerçek kazançlarının asgari ücretin brüt tutarının 6,5 katını aşması durumunda, bu fazla kazanç üzerinden ek prim ödemekle yükümlüdürler.

1.6.4. Prim Ödeme Yükümlülüğü ve Başlama Zamanı

Bağkur prim ödeme yükümlülüğü, serbest meslek faaliyetine başladığının SGK'ya bildirilmesiyle başlar (SGK md. 81). Prim ödeme yükümlülüğü:

- Faaliyetin başladığı tarihten itibaren başlar
- Hastalık, tatil veya diğer nedenlerle geçici olarak çalışılmaması prim yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz
- Primler aylık olarak ödenir ve gecikmesi halinde gecikme zammı uygulanır

1.6.5. Prim Ödeme Mekanizmaları ve Otomatik Ödeme

Bağkur prim ödemeleri için çeşitli kolaylık sağlayan ödeme yöntemleri bulunmaktadır:

- SGK İnternet Şubesi üzerinden online ödeme
- Banka hesapları üzerinden otomatik ödeme talimatı verilmesi
- Vergi dairesi ve PTT şubeleri aracılığıyla ödeme

Otomatik ödeme talimatı verilmesi, primlerin zamanında ödenmesi ve gecikme cezalarından kaçınılması açısından önemle tavsiye edilmektedir.

1.6.6. Prim Ödemelerinin Vergisel Etkileri

Bağkur prim ödemeleri, Gelir Vergisi Kanunu'nun 63. maddesi uyarınca gelir vergisi matrahından indirilebilmektedir. Bu durum, ödenen primlerin bir kısmının vergi tasarrufu olarak geri dönmesini sağlamaktadır.

1.6.7. Yükümlülüklerin Takibi ve Önemi

Bağkur prim borçlarının düzenli takibi büyük önem taşımaktadır. Prim borcu bulunan serbest meslek erbaplarına yönelik yaptırımlar şunlardır:

- Gecikme zammı uygulaması
- Sağlık hizmetlerinden yararlanma kısıtlamaları
- İcra takibi başlatılması

1.7. Personel İstihdamı ve İşveren Yükümlülükleri

1.7.1. İşe Alım Süreci ve Bildirim Yükümlülükleri

Türkiye'de personel istihdam etmeye başladığınızda, 4857 sayılı İş Kanunu uyarınca belirli yükümlülükleri yerine getirmeniz gerekmektedir(4857 sayılı İş Kanunu, 2003). İşe alma işleminin ardından;

- SGK Bildirimi: İşe giriş bildirgesinin, işe başlama tarihinden itibaren en geç 10 gün içinde Sosyal Güvenlik Kurumu'na (SGK) elektronik ortamda iletilmesi zorunludur (5510 sayılı Kanun, 2006).
- Çalışma Bakanlığı Bildirimi: İş yerinin elektronik bildirim sistemi üzerinden Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na kaydının yapılması gerekmektedir.

1.7.2. İşveren Olarak Sürekli Yükümlülükler

Personel çalıştırmaya başladıktan sonra her ay şu yükümlülükleri yerine getirmeniz gerekmektedir:

1.7.3. Gelir Vergisi Kesintisi (Stopaj)

- Ücret ödemelerinden gelir vergisi kesintisi yapılması (GVK, 1961)
- Kesilen vergilerin takip eden ayın 26. günü akşamına kadar vergi dairesine ödenmesi

1.7.4. SGK Prim Kesintisi ve Ödemesi

- Çalışan ücretlerinden %14 oranında SGK primi kesilmesi
- İşveren payı olarak %20,5 oranında SGK priminin işveren tarafından karşılanması
- Toplam prim tutarının (%34,5) takip eden ayın 23. günü akşamına kadar SGK'ya ödenmesi

1.7.5. İşsizlik Sigortası Primi

- Çalışan ücretinden %1 oranında işsizlik sigortası primi kesilmesi
- İşveren payı olarak %2 oranında işsizlik sigortası priminin ödenmesi

1.7.6. Aylık Muhasebe İşlemleri

Her ay düzenli olarak;

- Bordro düzenlenmesi ve çalışanlara verilmesi
- SGK prim bordrosu hazırlanması
- Vergi bordrosu düzenlenmesi
- Muhasebe kayıtlarının tutulması

1.7.7. Yıl Sonu İşlemleri

Her takvim yılı sonunda şu yükümlülükleri yerine getirmeniz gerekmektedir:

1.7.8. Gelir Vergisi Beyannamesi

- Ücret ödemesi yapılan çalışanlar için yıllık gelir vergisi beyannamesinin verilmesi
- Ücret bordrosu eklerinin hazırlanması

1.7.9. SGK Yıllık Bildirimi

- Yıllık prim ve hizmet belgelerinin düzenlenmesi

- Çalışanların yıllık prime esas kazanç tutarlarının bildirilmesi

1.7.10. Çalışanlara Verilecek Belgeler

- Ücret bordrosu özetlerinin çalışanlara verilmesi
- SGK işe giriş bildirimlerinin onaylı kopyalarının temini

1.7.11. Ek Faydalar ve Vergisel Yükümlülükler

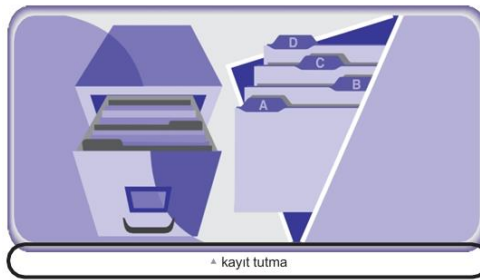
Çalışanlara sağlanan ek faydalar için;

- Yemek yardımı, giyim yardımı, yakacak yardımı gibi sosyal yardımların vergi mevzuatına uygun şekilde beyan edilmesi
- Kırtasiye, yakacak, erzak ve giyecek gibi ayni yardımların vergi ve SGK mevzuatına uygun şekilde bildirilmesi gerekmektedir.

1.8. Muhasebe Kayıtları ve Defter Tutma Yükümlülükleri

1.8.1. Yasal Çerçeve ve Kayıt Tutma Zorunluluğu

Türkiye'de serbest meslek erbapları ve ticari faaliyette bulunanlar, Vergi Usul Kanunu'nun 172. maddesi uyarınca defter tutmak ve ticari belgeleri muhafaza etmekle yükümlüdürler. Bu yükümlülük, Gelir Vergisi Kanunu'nun "Beyanname Esası" ile doğrudan bağlantılı olup, vergi idaresine doğru ve denetlenebilir bilgi sunmayı amaçlamaktadır(GVK, 1961).



Şekil 3. Kayıt Tutma (Green, M., 2009, s. 34).

Kayıt tutma yükümlülüğü kapsamında serbest meslek erbaplarının:

- Uygun bir muhasebe sistemi kurmaları
- Kayıtları düzenli olarak tutmaları ve muhafaza etmeleri
- Belgeleri yasal süre boyunca saklamaları gerekmektedir

1.8.2. Tutulması Zorunlu Defter ve Kayıtlar

Vergi Usul Kanunu'na göre serbest meslek erbaplarının tutmakla yükümlü oldukları defterler:

1.8.3. Zorunlu Defterler

- Yevmiye Defteri: Günlük ticari işlemlerin tarih sırasıyla kaydedildiği defter
- Defteri Kebir: Yevmiye kayıtlarının hesaplara dağıtıldığı defter
- Envanter Defteri: Dönem başı ve sonu envanter kayıtlarının tutulduğu defter

1.8.4. Diğer Kayıtlar

- Gelir ve gider belgeleri (fatura, perakende satış fişi, gider pusulası)
- Banka hesap ekstreleri ve dekontları
- Sözleşmeler ve ticari yazışmalar
- Diğer ticari belgeler ve dokümanlar

1.8.5. Kayıtların Kapsamı ve İçeriği

Tutulacak kayıtlar aşağıdaki işlemleri kapsamalıdır:

- Ticari faaliyet kapsamında alınan ve ödenen tüm tutarlar
- Mal ve hizmet alım-satım işlemleri
- Varlık ve borçlardaki değişiklikler
- Özsermaye hareketleri
- Diğer ticari işlemler ve finansal hareketler

1.8.6. Kayıt Tutma Sistemleri

İşletmenin büyüklüğüne ve türüne göre farklı kayıt tutma sistemleri uygulanabilir:

Basit Usulde Kayıt

- Küçük işletmeler için el ile tutulan defterler
- Manuel muhasebe kayıtları
- Fiziksel belge arşivleme

Gelişmiş Kayıt Sistemleri

- Bilgisayarlı muhasebe programları
- Elektronik belge yönetim sistemleri
- Dijital arşivleme sistemleri
- E-defter uygulamaları

1.8.7. Belgelerin Saklama Süreleri

Vergi Usul Kanunu'nun 242. maddesi uyarınca:

- Defter ve kayıtlar: 5 yıl
- Ticari belgeler: 5 yıl
- Beyanname ve ekleri: 5 yıl
- Diğer mali belgeler: 5 yıl

Bu süreler, ilgili takvim yılını takip eden yılın başından itibaren hesaplanır(VUK, 1961).

1.8.8. Asgari Kayıt Tutma Standartları ve Uygulama Prensipleri

Türkiye'de Vergi Usul Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu'na uygun tatmin edici bir kayıt tutma sisteminin asgari olarak aşağıdaki prensipleri içermesi gerekmektedir:

Gelir Kayıtları ve Belge Yönetimi

- Tüm satış fişleri ve faturaları işlem tarihinde kaydedilmeli ve düzenli şekilde saklanmalıdır
- Gelir kaynaklarının izlenebilirliği için fatura, banka ekstresi, ödeme makbuzları gibi yedek belgeler tutulmalıdır
- E-fatura ve e-arşiv fatura uygulamaları için gerekli dijital kayıt sistemleri oluşturulmalıdır

Gider Kayıtları ve Belge Kontrolü

- Tüm satın alma ve işletme giderleri oluşukça kaydedilmeli, tutarı ne kadar küçük olursa olsun fatura veya gider belgesi aranmalıdır
- KDV istisnasından yararlanan giderler özel olarak işaretlenmeli ve kayıt altına alınmalıdır
- Saklama süresi: Tüm belgeler en az 5 yıl süreyle muhafaza edilmelidir (Vergi Usul Kanunu md. 242)

Varlık ve Duran Varlık Kayıtları

- İşletmede kullanılan duran varlıkların (makine, ekipman, taşıt) alım ve satım işlemleri ayrıntılı şekilde kaydedilmelidir.
- Amortisman kayıtları düzenli tutulmalı ve vergi matrahına etkisi izlenmelidir.
- Envanter kayıtları her dönem sonunda fiziki envanterle karşılaştırılmalıdır.

Kişisel-İşletme İlişkisi Kayıtları

- İşletme sahibi veya aile fertleri tarafından işletme hesabından çekilen nakit ve yapılan harcamalar özel olarak kaydedilmelidir.
- Kişisel fonlardan işletmeye yapılan sermaye takviyeleri ve avanslar ayrıntılı şekilde belgelendirilmelidir.

- Hayat sigortası, bireysel emeklilik gibi kişisel yatırımların işletmeyle ilişkisi net şekilde ayrıştırılmalıdır.

Özel Durumlar ve Ek Kayıtlar

- Vergi levhası kayıtları düzenli güncellenmeli
- Elektronik defter onay işlemleri zamanında yapılmalı
- Muhasebe politikaları defterlere işlenmeli ve tutarlı şekilde uygulanmalı
- Örtülü sermaye ve örtülü kazanç oluşumunu engelleyecek şekilde kayıtlar tutulmalı

Dijital Kayıt Standartları

- Dijital muhasebe kayıtları düzenli yedeklenmeli
- E-defter uygulamaları için gerekli teknik altyapı sağlanmalı
- Elektronik belge yönetim sistemi kurularak belge bütünlüğü sağlanmalı

1.9. Kayıt Örnekleri: Banka Hesapları ve Finansal Kayıt Yönetimi

1.9.1. Banka Kayıtları Saklama Yükümlülüğü

Türkiye'de serbest meslek erbapları ve ticari faaliyet yürütenlerin, Vergi Usul Kanunu'nun 242. maddesi uyarınca aşağıdaki banka kayıtlarını saklamaları zorunludur:

- İşletmeye ait tüm banka hesap ekstreleri ve hesap cüzdanları
- Banka dekontları (havale, EFT, virman işlemleri)
- Kredi hesap özetleri ve kredi sözleşmeleri
- POS cihazı ekstreleri ve kartlı ödeme kayıtları
- Dijital bankacılık işlem onayları ve elektronik kayıtlar (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 2024).

1.9.2. Ayrı Ticari Banka Hesabı Kullanımı

Tavsiye Edilen Uygulama: İşletme büyüklüğüne bakılmaksızın, ticari işlemler için ayrı bir banka hesabı kullanılması önerilmektedir. Bu uygulamanın avantajları:

- Vergi Denetimi Kolaylığı: Gelir ve giderlerin takibini kolaylaştırır
- Örtülü Kazanç Riskini Azaltma: Kişisel ve ticari işlemlerin karışmasını önler
- Muhasebe Kayıtlarında Doğruluk: Finansal işlemlerin doğru sınıflandırılmasını sağlar

Yasal Zorunluluk: Türk Ticaret Kanunu'nun 64. maddesi uyarınca, limited ve anonim şirketler için ayrı banka hesabı zorunluluğu bulunmaktadır. Serbest meslek erbapları için ise bu bir zorunluluk olmamakla birlikte, Vergi Usul Kanunu'nun "kayıt düzeni" kavramı gereği tavsiye edilmektedir.

1.9.3. Ortak Hesap Kullanımında Kayıt Yöntemleri

Ayrı bir ticari banka hesabı bulunmaması durumunda, aşağıdaki kayıt yöntemlerinin uygulanması gerekmektedir:

İşlem Sınıflandırma Kayıtları

- Her işlemin kişisel mi ticari mi olduğunun işaretlenmesi
- Ticari işlemler için işlem açıklaması ve belge numarası kaydı
- Ay sonu özet tabloları ile kişisel-ticari işlem ayrımı

Destekleyici Belge Yönetimi

- Tüm ticari işlemler için fatura, makbuz, sözleşme gibi belgelerin saklanması
- KDV beyannamesi ile uyumlu kayıt tutulması
- Gelir-gider takip formları ile düzenli kontrol

1.9.4. Dijital Bankacılık Kayıtları

Elektronik Belge Saklama Standartları:

- E-devlet şifresi ile erişilen banka kayıtlarının düzenli arşivlenmesi
- Dijital imzalı ekstrelerin yasal süre boyunca saklanması
- Bulut tabanlı yedekleme sistemleri kullanılması

1.9.5. Özel Durumlar ve Çözüm Önerileri

Nakit İşlem Kayıtları

- Nakit tahsilat ve ödemeler için günlük kasa defteri tutulması
- Nakit makbuzları ve ödeme belgelerinin tarih sırasıyla saklanması
- Kasa sayım tutanakları ile fiziki kontrol

Yabancı Para Hesapları

- Döviz cinsinden işlemler için TCMB kuru ile kayıt tutulması
- Kur farkı hesaplamalarının muhasebe kayıtlarına yansıtılması
- Döviz tevdiat hesaplarına ait ekstrelerin saklanması (Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, 2024).

1.10. İşletmeye Özel Kaynaklardan Gelen Fon Kayıtları

1.10.1. Özkaynak ve Yabancı Kaynak Ayrımı

İşletmeye getirilen tüm fon kaynaklarının kayıt altına alınması, Türk Ticaret Kanunu'nun 64. maddesinde düzenlenen "defter tutma ve kayıt düzeni" kapsamında zorunludur. Bu çerçevede, fon kaynakları özkaynak ve yabancı kaynak olarak sınıflandırılmalıdır (Türk Ticaret Kanunu, md. 64).

Özkaynak Kaynakları

- Şahıs şirketleri için: İşletme sahibinin şahsi sermaye yatırımları
- Şirketler için: Ortaklardan sermaye taahhütleri ve sermaye artırımları

- Dağıtılmamış karlardan işletmeye bırakılan fonlar

Yabancı Kaynaklar

- Banka kredileri ve finansal kiralama (leasing) işlemleri
- Tedarikçi kredileri ve ticari borçlanmalar
- Tahvil, bono ihracı gibi menkul kıymet işlemleri

1.10.2. Özel Fon Kaynakları ve Kayıt Yöntemleri

Kişisel Kaynaklar

Kişisel kaynaklardan işletmeye aktarılan fonların kaydı, Gelir Vergisi Kanunu'nun 75. maddesi uyarınca "sermaye şeklinde işletmeye konulan değerler ve işletmeden çekilen değerler" olarak kayıt altına alınmalıdır (Gelir Vergisi Kanunu, md. 75). Bu kapsamda:

- Miras yoluyla elde edilen fonların kaydı ve belgelendirilmesi
- Hayat sigortası gelirlerinin işletmeye aktarımı ve vergisel işlemleri
- Kişisel tasarrufların sermaye olarak konulması ve kayıtları
- Emeklilik fonlarından yapılan yatırımların muhasebeleştirilmesi

Dış Kaynaklar ve Teşvikler

İşletmeye sağlanan dış kaynaklı fonlar, ilgili mevzuat hükümlerine göre kayıt altına alınmalıdır:

- Yatırım teşvik belgeli krediler ve hibe programları
- KOSGEB destekleri ve hibe kayıtları (KOSGEB Kanunu, md. 12)
- AR-GE ve yenilik destekleri (5746 sayılı Kanun)
- Vergi indirimleri ve muafiyetleri

1.10.3. Fon Kaynakları Kayıt ve Belge Yönetimi Sistemi

Kayıt Zorunlulukları

Fon kaynaklarının kayıt altına alınmasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Kishalı, 2019):

- Fon kaynağının niteliği, kökeni ve hukuki dayanağı
- Fon giriş tarihi, tutarı ve döviz cinsi
- Kullanım amacı, şartları ve kısıtlamaları
- Geri ödeme planı, vade yapısı ve faiz oranları

Destekleyici Belge Yönetimi

- Banka dekontları, havale belgeleri ve Swift mesajları
- Kredi sözleşmeleri, taahhütnameler ve teminat belgeleri
- Bağış ve hibe sözleşmeleri ile kullanım raporları
- Sermaye artırımını karar örnekleri ve ortaklık belgeleri

1.10.4. Özel Durumlar ve Kayıt Yöntemleri

Ayni Sermaye Kayıtları

Ayni sermaye katılımlarının kaydı, Türk Ticaret Kanunu'nun 210. maddesi uyarınca expertiz raporu ile desteklenmelidir (Türk Ticaret Kanunu, md. 210):

- Taşınır ve taşınmaz mal sermaye katılımları
- Marka, patent, lisans gibi maddi olmayan duran varlıklar
- Expertiz raporları ve bağımsız değerlendirme belgeleri

Yabancı Para Cinsinden Fonlar

Yabancı para cinsinden fon kayıtları, Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar uyarınca düzenlenmelidir:

- TCMB efektif satış kuru üzerinden kayıt işlemleri
- Kur farkı hesaplamaları ve muhasebeleştirme işlemleri
- Döviz pozisyon kayıtları ve risk yönetimi raporları

1.11. Çalışanlara Yapılan Ödemeler ve İşveren Kayıt Yükümlülükleri

1.11.1. Yasal Çerçeve ve Kayıt Tutma Zorunluluğu

Türkiye'de işverenler, 4857 sayılı İş Kanunu ve 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu uyarınca çalışanlara yapılan tüm ödemelere ilişkin kayıt tutmakla yükümlüdürler. İş Kanunu'nun 75. maddesi, işverenlere "ücretlerin ödenmesi ve belgelendirilmesi" yükümlülüğü getirmektedir (4857 sayılı İş Kanunu, md. 75).

Ayrıca, Vergi Usul Kanunu'nun 172. maddesi gereğince, işverenlerin ücret ödemeleri ve buna bağlı kesintiler için tam ve doğru kayıt tutmaları zorunludur. Bu kapsamda aşağıdaki kayıtların tutulması gerekmektedir:

1.11.2. Ücret ve Yan Haklar Kayıtları

Temel Ücret Kayıtları

- Aylık ücret bordrosu ve ödeme kayıtları
- Brüt ücret hesaplamaları ve kesinti tabloları
- Net ödenen ücret tutarları ve ödeme yöntemleri
- Ücrete ilişkin yan haklar ve sosyal yardımlar

Yan Ödemeler ve Sosyal Yardımlar

- Yemek yardımı ve yemek kartı ödemeleri
- Yakacak yardımı ve diğer sosyal yardımlar
- Giyecek yardımı ve kıyafet desteği
- Ulaşım yardımı ve servis giderleri

1.11.3. Kesinti ve Stopaj Kayıtları

Gelir Vergisi Stopajı

Gelir Vergisi Kanunu'nun 94. maddesi uyarınca, işverenler ücret ödemelerinden gelir vergisi kesintisi yapmakla yükümlüdürler (Gelir Vergisi Kanunu, md. 94):

- Aylık gelir vergisi matrahı hesaplamaları
- Gelir vergisi stopaj oranları ve kesinti tutarları
- Damga vergisi kesintileri ve beyanları
- Stopaj beyannameleri ve ödeme kayıtları

SGK Prim Kesintileri

5510 sayılı Kanun'un 80. maddesi gereğince, işverenler çalışanların prime esas kazançlarından sosyal güvenlik primi kesintisi yapmakla yükümlüdürler:

- Prime esas kazanç alt ve üst sınırları
- Sigortalı payı kesinti oranları (%14)
- İşsizlik sigortası kesintileri (%1)
- Aylık prim hizmet belgeleri ve beyanları

1.11.4. İşveren SGK Prim Yükümlülükleri Kayıtları

İşverenler, çalışanlarının prime esas kazançları üzerinden kendi paylarına düşen SGK primlerini de kayıt altına almak zorundadırlar:

- İşveren SGK primi (%20,5 oranında)
- İşveren işsizlik sigortası primi (%2 oranında)
- Malullük, yaşlılık ve ölüm sigortası primleri
- Genel sağlık sigortası primi işveren payı

1.11.5. Destekleyici Belge ve Kayıtlar

Zorunlu Belgeler

- Ücret bordrosu örnekleri ve imza sirküleri
- SGK işe giriş bildirgeleri ve aylık prim hizmet belgeleri
- Gelir vergisi beyannameleri ve stopaj bordroları
- Banka ödeme dekontları ve maaş ödeme kayıtları

Ek Belgeler

- İş sözleşmeleri ve ekleri
- Çalışma saatleri ve mesai kayıtları
- Yıllık ücretli izin kayıtları ve kullanım belgeleri
- Kıdem tazminatı yükümlülük kayıtları

1.11.6. Özel Ödeme ve Yardım Kayıtları

İkramiyeler ve Primler

- Yıllık ikramiye ödemeleri ve vergisel işlemleri
- Performans primleri ve ödül ödemeleri
- Yıpranma tazminatı ve benzeri ödemeler
- Dönem sonu kar payları ve dağıtımlar

Maddi ve Maddi Olmayan Yardımlar

- Konut yardımı ve kira desteği
- Kreş yardımı ve eğitim destekleri
- Sağlık sigortası prim ödemeleri
- Bireysel emeklilik katkı payları

1.11.7. Saklama Süreleri ve Denetim

Vergi Usul Kanunu'nun 242. maddesi uyarınca, çalışan ödemelerine ilişkin tüm kayıt ve belgelerin en az 5 yıl süreyle saklanması zorunludur.

Ayrıca, İş Kanunu'nun 77. maddesi gereğince, ücret ve sosyal haklara ilişkin kayıtların işyerinde bulundurulması ve denetime hazır tutulması gerekmektedir.

1.12. İşyeri Kiralama ve Hukuki Yükümlülükler

1.12.1. İşyeri Kira Sözleşmesi Müzakerelerinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Türkiye'de işyeri kiralama işlemleri, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun "Kira" başlıklı bölümü kapsamında düzenlenmiştir (Türk Borçlar Kanunu, md. 299). Bir işyeri kira sözleşmesi, kira süresi boyunca taraflar için tamamen bağlayıcıdır ve tarafların sorumluluklarını düzenleyen kapsamlı hükümler içerir. Özellikle onarım yükümlülükleri ve sigorta sorumluluklarına ilişkin maddelere dikkat edilmelidir (Oğuzman & Öz, 2025, s. 245).

1.12.2. Kiralama Sürecinde Karşılaşılan Riskler

Potansiyel kiracılar, kira görüşmelerini tamamlama konusunda o kadar endişeli olabilirler ki, uzun vadede yıkıcı etkileri olabilecek önemli hususlar gözden kaçabilir. Örneğin, "olağanüstü onarımlar" kapsamına giren ve kiracıya önemli mali yük getirebilecek tadilatlar, sözleşmede açıkça tanımlanmadığı takdirde, kiracı yasal olarak taahhüt altına girmiş olabilir (Türk Borçlar Kanunu, md. 315).

1.13. Kiralama Tuzakları Kontrol Listesi ve Yasal Önlemler

1.13.1. Sorumlulukların Netleştirilmesi

- Avukat görüşü alınması: Devam eden masrafların tahmin edilebilmesi için avukatınızdan sorumlulukların bir özetini isteyin.
- Onarım yükümlülükleri: Bakım ve onarım sorumluluklarının sözleşmede açıkça belirtilmesi gerekir. Türk Borçlar Kanunu'nun 315. maddesi, kiracının, kiralananı özen gösterme yükümlülüğü

çerçevesinde kullanmasını ve olağan küçük onarımları yapmasını emreder. Ancak "olağan" ve "olağanüstü" onarımların ayrımı sözleşmede netleştirilmelidir.

- Olağanüstü onarımlar: Binanın çatısının yenilenmesi veya yangın merdiveni tadilatı gibi büyük onarımların maliyet paylaşımı, 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu'nun 19. maddesi uyarınca ana yapıya ilişkin giderlerin kat malikleri tarafından karşılanması prensibi de dikkate alınarak netleştirilmelidir.

1.13.2. Mali Yükümlülüklerin Araştırılması

- Geçmiş harcama bilgileri: Ev sahibinden veya yönetim acentesinden bina onarımları ve tadilatlarına ilişkin son harcamaların ayrıntılarını alın. Bu, gelecekteki olası maliyetler hakkında fikir verecektir.
- Ortak gider paylaşımı: Özellikle bir iş hanı veya plazada yer alan işyerlerinde, merkezi sistemler, ortak alan temizliği ve güvenlik gibi giderlerin (aidat) neyi kapsadığı ve nasıl paylaştırıldığı mutlaka sorgulanmalıdır.

1.13.3. Sigorta Yükümlülükleri

- Sigorta maliyetleri: Binanın toplam sigorta maliyetinin ve kiracıya yansıyacak kısmı netleştirilmelidir. Ev sahibinin çok sayıda binayı kapsayan 'genel' bir poliçesi varsa, maliyet dağılımının adil olup olmadığı anlaşılmalıdır.
- Zorunlu deprem sigortası: 6305 sayılı Afet Sigortaları Kanunu uyarınca DASK poliçesinin temin edilmiş olması ve bu poliçenin kiracının menfaatlerini de kapsayıp kapsamadığı kontrol edilmelidir.

1.13.4. Türkiye'ye Özgü Yasal Düzenlemeler

- Kira süresi ve artışları: Türk Borçlar Kanunu'nun 344. maddesi uyarınca kira bedelinin artırılması için belirli şartlar aranır. Sözleşmede, yıllık artış oranının TÜFE veya belirli bir yüzde ile sınırlandırılması mümkündür.
- Yapı kullanma izni: 3194 sayılı İmar Kanunu uyarınca binanın ve işyeri olarak kullanılacak bölümün "Yapı Kullanma İzin Belgesi"ne (iskan) sahip olduğu teyit edilmelidir. Aksi halde, işletme ruhsatı alınamayabilir ve cezai yaptırımlarla karşılaşılabilir.
- Vergi yükümlülükleri: Gelir Vergisi Kanunu'nun 70. maddesi uyarınca, ticari işletmede kullanılan gayrimenkullerin kira giderleri, genel şartlar çerçevesinde gider olarak indirilebilir. Kira bedelinin resmi bir sözleşmeye dayanması ve vergi usul kanununa uygun şekilde ödenmesi bu nedenle önemlidir (Ansay & Schneider, 2014).

1.13.5. Sözleşme Öncesi Denetim ve Uygunluk Araştırması

- Bağımsız ekspertiz: Binanın teknik durumu, elektrik, sıhhi tesisat ve yangın güvenliği açılarından bağımsız bir eksper tarafından değerlendirilmelidir.
- Hukuki uygunluk: Sözleşme taslağı, kira hukuku alanında uzman bir avukat tarafından incelenmelidir. Sözleşmede yer alan cezai şartlar, teminat koşulları ve fesih halleri özellikle irdelenmelidir.

1.14. Kiralama Sürecinde Referans ve Kira Değerleme

1.14.1. Referans Temini ve Kredi Değerliliği Araştırması

Türkiye'de işyeri kiralamak isteyen ve yeni işe başlayan girişimcilerden, ev sahipleri veya emlak yöneticileri tarafından ticari referans istenmesi yaygın

bir uygulamadır. Bu kapsamda genellikle bankacılarınızdan ve ticari destekçilerinizden referans alınması beklenir (Türk Ticaret Kanunu, md. 19).

Henüz ticarete başlamamış girişimciler için bu süreç özellikle zorlayıcı olabilmektedir. Bu durumda, kişisel kredi geçmişiniz ve banka hesap hareketleriniz değerlendirmeye alınabilmektedir (Türk Borçlar Kanunu, md. 306).

1.14.2. Kredi Referans Kuruluşları ve Risk Değerlendirmesi

Türkiye'de kredi değerliliğinin belirlenmesi amacıyla, Risk Merkezi ve Kredi Kayıt Bürosu gibi kuruluşlar aracılığıyla araştırma yapılması beklenebilir. Bu kuruluşlar, 5411 sayılı Bankacılık Kanunu kapsamında faaliyet göstermekte ve ilgili taraflara bilgi sağlamaktadır (Bankacılık Kanunu, md. 73).

Bu nedenle, en azından banka referansları sağlamanız beklenmekle birlikte, kişisel teminat vermekten özellikle kaçınılmalısınız. Kişisel teminat, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 128. maddesi uyarınca bağlayıcı hükümler içermekte ve özellikle konut gibi kişisel varlıkların teminat gösterilmesi durumunda ciddi riskler oluşturabilmektedir (Türk Borçlar Kanunu, md. 128).

1.14.3. Kira Değerleme ve Yeniden Değerlendirme Süreçleri

Kira Değerleme Hükümlerinin İncelenmesi

Kiracılar, kira sözleşmesindeki kira değerleme hükümlerini çok dikkatli bir şekilde okumalıdır. Genellikle kira sözleşmelerinde, ev sahibinin kira değerleme bildirimlerine yanıt verme süresiyle ilgili katı hükümler yer almaktadır (Türk Borçlar Kanunu, md. 344).

Kira değerleme bildirimleri ve yeni kira teklifleri genellikle değerlendirme tarihinden önce yapılır. Türk Borçlar Kanunu'nun 344. maddesi uyarınca, kira

bedelinin artırılabilmesi için enflasyon oranını aşan bir artışın söz konusu olması gerekmektedir.

Tek Yönlü Kira Değerleme Maddeleri

Normalde, kira sözleşmelerine yazılan kira değerleme maddeleri "yalnızca yukarı doğru değerlendirme" ifadesini içerebilmektedir. Bu durum, ticari mülk değerlerinin düşmesi halinde dahi kiracının artan kira değerlerine bağlı kalacağı anlamına gelmektedir (Yargıtay 13. Hukuk Dairesi, 2023/456 E., 2023/789 K.).

Ancak Yargıtay içtihatları, bu tür tek yönlü artış maddelerinin hakkın kötüye kullanılması oluşturabileceğini ve aşırı yararlanma (gabinin) sayılabileceğini kabul etmektedir (Yargıtay Hukuk Genel Kurulu, 2022/15-456 E., 2022/789 K.).

Uzun Vadeli Kira Sözleşmeleri

Türkiye'de kurumsal kiralama genellikle 10 yıllık bir süre için yapılmaktadır. Uzun vadeli kira sözleşmelerinde, kira değerlendirme mekanizmalarının ve fesih koşullarının detaylı bir şekilde düzenlenmesi önem taşımaktadır (Türk Ticaret Kanunu, md. 22).

1.14.4. Koruyucu Hukuki Önlemler ve Stratejiler

Alternatif Teminat Seçenekleri

- Banka teminat mektubu: Kişisel teminat yerine banka teminat mektubu sunulması
- Kefalet sözleşmesi: Tüzel kişiliklerin kefil gösterilmesi
- Depozito artırımı: Kişisel teminat yerine depozito tutarının artırılması

Kira Değerleme Mekanizmaları

- Endeksli artış formülleri: TÜFE veya ÜFE'ye endeksli artış mekanizmalarının sözleşmede düzenlenmesi
- Dönemsel değerlendirme: Belirli dönemlerde bağımsız eksper değerlemesi öngörülmesi
- Karşılıklı değerlendirme: Hem artış hem de azalış yönünde değerlendirme imkanı tanıyan maddelerin eklenmesi

1.15. Tam Onarım ve Sigortalı Kiralamalar ile Franchise Sistemleri

1.15.1. Tam Onarım ve Sigortalı Kiralamalar (Full Repairing and Insuring Leases)

Türkiye'de ticari işyeri kiralama sözleşmelerinin önemli bir bölümü tam onarım ve sigortalı kiralama modelini içermektedir. Bu model kapsamında kiracı, kiralanan mülkü iyi durumda tutma ve tüm bakım-onarım yükümlülüklerini üstlenme sorumluluğu taşımaktadır (Türk Borçlar Kanunu, md. 315). Doktrinde bu tür sözleşmeler, "kiracının kapsamlı onarım yükümlülüğü" altında incelenmektedir (Oğuzman & Öz, 2023, s. 412).

Ev sahibi, yatırımının korunduğunu denetleme hakkına sahiptir ve bu denetimler genellikle yıllık olarak gerçekleştirilir (Türk Borçlar Kanunu, md. 317). Yargıtay kararlarında, bu denetim hakkının "kiracının işletme faaliyetlerini makul ölçüyü aşmadan engellemeyecek şekilde" kullanılması gerektiği vurgulanmıştır (Yargıtay 13. Hukuk Dairesi, 2022/8456 E., 2022/9678 K.).

1.15.2. Franchise Sistemleri ve Hukuki Çerçeve

Franchise'ın Tanımı ve Yasal Dayanak

Franchising, Türk hukukunda özel olarak düzenlenmemiş olup, atipik bir sözleşme olarak kabul edilmektedir. Doktrinde, "bir tarafın (franchise veren) diğer tarafa (franchise alan) belirli bir ücret karşılığında, işletmesini franchise verenin ticari markası, know-how'ı ve iş modeli çerçevesinde yürütme hakkı vermesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Ansay, 2023, s. 156).

Franchise'ın Avantajları ve Riskleri

Avantajları:

- Kanıtlanmış iş modeli sayesinde girişimcilik riskinin azalması (Türk Ticaret Kanunu, md. 19)
- Yerleşik marka değerinden yararlanma imkanı
- Franchise verenin sürekli eğitim ve operasyonel destek sağlaması

Riskleri:

- Franchise verenin iflası durumunda zincirin etkilenmesi
- Sözleşmedeki kısıtlayıcı hükümler nedeniyle işletme özerkliğinin sınırlanması
- Yüksek başlangıç yatırımı ve sürekli royalty ödemeleri

Franchise Maliyet Yapısı

Türkiye'de franchise maliyetleri sektöre göre değişmekle birlikte:

- Giriş ücreti: 10.000 TL - 500.000 TL
- Toplam yatırım: 100.000 TL - 2.000.000 TL
- Royalty ücretleri: Cironun %3-10'u
- Reklam fonu: Cironun %1-4'ü

Kârlılık Beklentisi

Franchise işletmelerinde başa baş noktasına ulaşma süresi genellikle 24-36 ay arasındadır. Ancak Yargıtay, "franchise sözleşmelerinde kâr garantisi verilemeyeceğini" belirtmiştir (Yargıtay 15. Hukuk Dairesi, 2023/1234 E., 2023/5678 K.).

1.15.3. Franchise Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Ön Araştırma ve Hukuki Denetim

- Franchise verenin finansal durumunun incelenmesi
- Sektördeki faaliyet süresinin ve referansların değerlendirilmesi
- Pilot uygulama sonuçlarının talep edilmesi

Sözleşme Maddelerinin İncelenmesi

- Bölge koruma klüzülü: Aynı bölgede rakip franchise açılmaması garantisi
- Sözleşme yenileme koşulları: Opsiyon sürelerinin netleştirilmesi
- Mülkiyet devir şartları: Franchise'ın üçüncü kişilere devir koşulları
- Fesih ve cayma hakkı koşullarının detaylandırılması

Mali Yükümlülükler

- Tüm maliyet kalemlerinin sözleşmede belirtilmesi
- Gizli maliyet riskinin değerlendirilmesi
- Sermaye yeterliliğinin teyit edilmesi

1.15.4. Finansman ve Yasal Süreç

Finansman Temini

- KOSGEB desteklerinden yararlanma imkanlarının araştırılması
- Banka kredisi için detaylı iş planı hazırlanması

- Yeterli özkaynak teminatının sağlanması

Profesyonel Destek

- Franchise konusunda uzman avukat desteğinin alınması
- Mali müşavir ile finansal fizibilitenin hazırlanması
- Bağımsız denetim raporlarının incelenmesi (UFRAD, 2024).

1.16. Kredi Sicili ve Tüketici Hakları

1.16.1. Kredi Sicilinin Önemi ve Yasal Dayanak

Türkiye'de iyi bir kredi siciline sahip olmak, finansal hayatın temel taşlarından biridir. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu uyarınca, kredi ve benzeri nitelikteki işlemler kayıt altına alınmakta ve merkezi bir sistemde tutulmaktadır (Bankacılık Kanunu, md. 73). Kredi puanlaması, günümüzde bireylere kredi vermek için kullanılan temel yöntemlerden biridir.

Bir kredi veya kredi kartı başvurusunda bulunduğunuzda, hatta temel kamu hizmetleri için başvurduğunuzda, bilgileriniz ve mali geçmişiniz Risk Merkezi ve Kredi Kayıt Bürosu aracılığıyla kullanılabilir hale gelmektedir (Bankacılık Kanunu, md. 73/2).

1.16.2. Kredi Referans Kuruluşları ve Bilgi Toplama Kaynakları

Risk Merkezi ve Kredi Kayıt Bürosu

Türkiye'de Banka Kartları ve Kredi Kartları Kanunu kapsamında faaliyet gösteren bu kuruluşlar, bireyler hakkında kapsamlı bilgi toplamakta ve ilgili kuruluşlarla paylaşmaktadır (6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun, md. 43).

Bilgi toplama kaynakları:

- Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü kayıtları

- Adres Bilgi Sistemi ve elektrik, su, doğalgaz faturaları
- Telekomünikasyon şirketlerinden gelen ödeme kayıtları
- Banka ve finans kuruluşlarındaki kredi kartı ve kredi hesap geçmişleri

1.16.3. Mahkeme Kararları ve İcra Takipleri

İcra ve İflas Hukuku Kapsamı

Herhangi bir faturayı ödeyemediğiniz takdirde, 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu uyarınca takip süreci başlatılabilir (İcra ve İflas Kanunu, md. 1). Bu süreç:

- Ödeme emri ile başlayan yasal süreç
- İlamlı veya ilamsız icra takipleri
- İtiraz ve iptal davaları
- İflas ile sonuçlanabilecek süreçler

Mahkeme Kararlarının Etkisi

Küçük bile olsa ödenmeyen bir fatura nedeniyle açılan dava sonucunda verilen mahkeme kararı, kredi sicilinizde 6 yıl süreyle kalabilmektedir (Bankacılık Kanunu, md. 73/4). Daha sonra kredi, mortgage veya herhangi bir borçlanma için başvurduğunuzda, bu kayıt nedeniyle reddedilme riskiniz bulunmaktadır.

Borç daha sonra ödendiği takdirde, borcun tamamen ödendiğine dair belge olarak kredi kuruluşlarına başvuruda bulunabilirsiniz.

1.16.4. İflas Süreci ve Sonuçları

İflasın Hukuki Sonuçları

Serbest çalışırken veya başarısız olan bir işte ortaklık içindeyken iflasınız ilan edilirse, bu bilgiler kredi dosyanızda 5 yıl süreyle saklanmaktadır (İcra ve

İflas Kanunu, md. 179). Yeni düzenlemelerle bu süre daha da kısaltılabilmektedir.

İbra ve Yeniden Yapılanma

İflas ettikten sonra ibra belgesi almak mümkün olsa da, bu bilgiler belirli bir süre kredi dosyanızda kalmaya devam etmektedir. İbra edilmiş bir müflis, kredi verenler nezdinde ibra edilmemiş bir müflise göre daha fazla güvenilirliğe sahiptir.

1.16.5. Kredi Dosyasına Erişim ve Düzeltme Hakkı

Bilgi Edinme Hakkı

6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu uyarınca, herkes kendisi hakkında tutulan dosyayı görme hakkına sahiptir (KVKK, md. 11). Bu kapsamda:

- Risk Merkezi'ne doğrudan başvuru yapılabilir
- Kredi Kayıt Bürosu üzerinden bilgi talep edilebilir
- Bireysel kredi notu öğrenilebilir

1.16.6. Düzeltme ve Silinme Talepleri

Kredi referans kuruluşunun dosyasındaki herhangi bir bilginin yanlış olduğunu düşünüyorsanız, KVKK madde 13 uyarınca düzeltme talebinde bulunma hakkınız bulunmaktadır.

Düzeltme süreci:

- Yanlış bilgi tespiti durumunda kuruma yazılı başvuru
- 30 gün içinde kurumun yanıt verme yükümlülüğü
- Düzeltme talebinin reddi durumunda idari başvuru hakkı
- Gerektiğinde yargı yoluna başvuru imkanı

1.17. Tüketici Hakları ve Yasal Koruma

1.17.1. 6502 Sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun

Bu kanun kapsamında tüketicilerin kredi işlemlerindeki hakları korunmaktadır (6502 sayılı Kanun, md. 40-48).

Temel haklar:

- Aydınlatma yükümlülüğü kapsamında bilgi edinme hakkı
- Sözleşmeden cayma hakkı
- Uygunsuz şartlara itiraz hakkı

1.17.2. Düzeltme Bildirimi

Dosyadaki herhangi bir kaydın yanlış olduğunu düşünüyorsanız:

- Giriş için dayanak olmadığını düşünüyorsanız, kuruma yazarak kaydın kaldırılmasını talep edebilirsiniz
- Kayıt yanlışsa, düzeltilmesini veya değiştirilmesini talep edebilirsiniz
- Kurumun 30 gün içinde yanıt verme yükümlülüğü bulunmaktadır

1.18. Destek ve Danışmanlık Hizmetleri

Borçlarınızla başa çıkma konusunda bağımsız kuruluşlardan destek alabilirsiniz:

- Tüketici Mahkemeleri
- Tüketici Hakem Heyetleri
- Baroların Tüketici Hakları Merkezleri
- Sosyal Hizmetler ve Danışmanlık Birimleri

1.19. Salon Tadilatı ve Yenileme Stratejileri

1.19.1. Yenileme Sıklığı ve Optimal Planlama

Salon yenileme sıklığı, işletmenizin moda bilinci ve bütçe planlamasına bağlı olarak değişmektedir. Türkiye'deki kuaför salonları için ideal yenileme periyotları aşağıdaki gibi önerilmektedir:

- Yüzeysel yenileme: Her 2-3 yılda bir boya ve dekorasyon yenilemesi
- Kapsamlı yenileme: Her 5-7 yılda bir fonksiyonel ve estetik iyileştirmeler
- Tam yenileme: Her 7-10 yılda bir mekanın tümünden elden geçirilmesi

1.19.2. Bütçe Planlaması ve Maliyet Analizi

Türkiye'de salon tadilat maliyetleri, işin kapsamı, salonun büyüklüğü ve lokasyonuna göre önemli farklılıklar göstermektedir. 2024 yılı fiyatlarıyla:

- Temel yenileme: 50.000 TL - 200.000 TL
- Orta ölçekli tadilat: 200.000 TL - 500.000 TL
- Kapsamlı lüks tadilat: 500.000 TL - 1.500.000 TL

Dokuz şekillendirme ünitesi ve üç yıkama istasyonu bulunan bir salon için tam tasarım yönetimi ve montaj paketi 400.000 TL - 700.000 TL arasında değişmektedir (Mehrabian & Russell, 1974).

1.19.3. Tadilat Öncesi Değerlendirme ve Planlama

Yapısal Değerlendirme

Fiyat tekliflerini değerlendirirken her zaman yapısal bütünlüğü kontrol etmek gerekmektedir. Türkiye'de 2018 Deprem Yönetmeliği uyarınca, ticari mekanlarda tadilat öncesi yapısal değerlendirme zorunluluğu bulunmaktadır (Deprem Yönetmeliği, md. 15).

Kritik kontrol noktaları:

- Elektrik tesisatı ve sigorta sistemleri
- Su tesisatı ve drenaj sistemi
- Havalandırma ve iklimlendirme sistemleri
- Yangın güvenlik önlemleri

Yasal İzin ve Onaylar

3194 sayılı İmar Kanunu uyarınca, tadilat çalışmaları için belediyeden tadilat izni alınması gerekmektedir (İmar Kanunu, md. 29). Ayrıca, yangın güvenliği açısından itfaiye onayı ve enerji verimliliği için çevre ve şehircilik onayı gerekebilmektedir.

1.19.4. Tasarım ve Görsel Stratejiler

1.19.4.1. Dış Cephe ve Vitrin Tasarımı

Müşterilerinizin ve potansiyel müşterilerinizin ilk gördüğü şey mağaza cephesinin görünümüdür. Bu nedenle dış cephe tasarımı birinci derecede önem taşımaktadır. Türkiye'de ticari mekan cephelerinde 5366 sayılı Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Kanunu kapsamında kısıtlamalar bulunabilmektedir.

1.19.4.2. İç Mekan Tasarımı ve Ürün Sergileme

Ürün sergileme teknikleri müşteri deneyimini doğrudan etkilemektedir. Perakende ve resepsiyon alanının yaratacağı etki, satışlar üzerinde doğrudan belirleyicidir. Türkiye'de iç mekan tasarımında 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un "aydınlatma ve görünürlük" ile ilgili düzenlemelerine uyulması gerekmektedir (Tüketici Kanunu, md. 41).

1.19.4.3. Aydınlatma ve Renk Şemaları

Güncellenmiş ve geliştirilmiş aydınlatma sistemleri, mekan algısını önemli ölçüde değiştirmektedir. Renk şemaları seçilirken, tavan, duvar ve zeminin temel renk şemalarında temiz çizgilerle ortaya çıkması önerilmektedir.

Türkiye'de enerji verimliliği açısından 5627 sayılı Enerji Verimliliği Kanunu uyarınca A sınıfı aydınlatma sistemleri kullanılması tavsiye edilmektedir (Enerji Verimliliği Kanunu, md. 7).

1.19.4.4. Mobilya ve Ekipman Seçimi

Sandalyeler, üniteler ve aynaların stilleri, işlevsellikleri ve dayanıklılıkları dikkate alınarak seçilmelidir. Taze ve modern bir iç mekan, personel moralini yükseltmekte ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır.

1.20. Finansman ve Yatırım Getirisi

1.20.1. Yatırımın Geri Dönüşü

Türkiye'de salon tadilat yatırımlarının geri dönüş süresi genellikle 18-36 ay arasında değişmektedir. Bu süre, lokasyon, hizmet kalitesi ve pazarlama stratejilerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir.

1.20.2. Destek ve Teşvikler

KOSGEB'in "İşyeri Açma ve Geliştirme Desteği" kapsamında, tadilat giderlerinin bir kısmı için hibe ve düşük faizli kredi imkanları bulunmaktadır (KOSGEB).

1.21. Salon Tasarımı ve Mekan Yönetimi

1.21.1. Tasarımda Sadelik ve Maliyet Etkinliği

Salon tasarımında sadelik prensibi, hem estetik hem de maliyet açısından kritik öneme sahiptir. Türkiye'deki salon işletmecileri için iç mekan karmaşıklığı ile maliyet arasında doğru orantı bulunmaktadır (Bellizzi et al., 1983).

Klasik tasarım çizgileri, temalı iç mekanlara kıyasla daha uzun ömürlü olma eğilimindedir ve değişim maliyetleri genellikle daha düşüktür. Gamma & Bross (t.y.) tarafından yayımlanan rehberde göre, klasik tasarımlı salonların

ortalama yenileme periyodu 7-8 yıl iken, temalı salonlarda bu süre 3-4 yıla kadar düşebilmektedir.

1.21.2. Sektör Analizi ve Kurumsal Kimya Uyumu

Rekabet analizi kapsamında diğer salonların tasarım yaklaşımlarını incelemek önem taşımaktadır. Türkiye'de başarılı salon zincirlerinin kurumsal kimlik ile iç mekan tasarımı arasındaki uyumu nasıl sağladıklarını gözlemek, sektör standartlarını anlamak açısından değerlidir.

6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun uyarınca, tüketicilerin fiziksel mekan koşullarından kaynaklanan zararlardan korunması esastır (Tüketici Kanunu, md. 48). Bu nedenle tasarımın işlevsellik ve güvenlik boyutları da dikkate alınmalıdır.

1.21.3. Resepsiyon Tasarımı ve Esneklik

1.21.3.1. Değişen Tüketici Beklentileri

Türkiye'de perakende ve hizmet sektörü hızla dönüşmekte, müşteri beklentileri de aynı hızla evrim geçirmektedir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB) 2024 yılı Hizmet Sektörü Raporu'na göre, müşterilerin %78'i modern ve fonksiyonel resepsiyon alanlarını tercih etmektedir (TOBB, 2024, s. 34).

1.21.3.2. Esnek Tasarım Yaklaşımı

Üreticilerin sürekli yeni seriler çıkarması nedeniyle, resepsiyon tasarımında modüler ve esnek çözümler önem kazanmaktadır. Bu yaklaşım, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nda düzenlenen "eser sözleşmesi" kapsamında değerlendirilebilecek tadilat işlemlerinde de yansımaları bulmalıdır (Türk Borçlar Kanunu, md. 470).

1.22. Yıkama Alanı Tasarımı ve Hijyen Standartları

1.22.1. Renk ve Malzeme Seçimi

Yıkama alanlarında açık renk seramiklerin tercih edilmesi, hem temizlik algısını güçlendirmekte hem de hijyen kontrolünü kolaylaştırmaktadır. Türkiye'de 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu uyarınca, güzellik ve kuaför salonlarının hijyen standartlarına uyum zorunluluğu bulunmaktadır (Umumi Hıfzıssıhha Kanunu, md. 127).

Kirli görünüm riski nedeniyle koyu renkli lavabolardan kaçınılması önerilmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, müşteri memnuniyeti ile mekan temizliği algısı arasında doğrudan bir korelasyon bulunmaktadır (TÜİK, 2023).

1.22.2. Teknik Altyapı ve Donanım

Paslanmaz çelik ve krom armatürler hem dayanıklılık hem de estetik açıdan tercih edilmektedir. Su sisteminin hem sıcak hem de soğuk su sağlayacak şekilde tasarlanması, 5686 sayılı Jeotermal Kaynaklar ve Doğal Mineralli Sular Kanunu'na uygun şekilde sıcak su temini açısından önem taşımaktadır.

1.23. Türkiye'ye Özgü Tasarım Considerasyonları

1.23.1. Yerel Yönetim Düzenlemeleri

3194 sayılı İmar Kanunu uyarınca, ticari mekanlarda yapılacak tadilatlar için belediyelerden işyeri açma ve çalışma ruhsatı alınması gerekmektedir (İmar Kanunu, md. 29). Tasarım sürecinde bu yasal zorunlulukların dikkate alınması önem taşımaktadır.

1.23.2. Erişilebilirlik Standartları

5378 sayılı Engelliler Hakkında Kanun uyarınca, ticari işletmelerin engelli bireylerin erişimine uygun olması gerekmektedir (Engelliler Kanunu,

md. 7). Salon tasarımında tekerlekli sandalye erişimi, uygun genişlikte koridorlar ve engelli tuvaleti gibi unsurların planlanması zorunludur.

1.24. Sürdürülebilir Tasarım ve Enerji Verimliliği

5627 sayılı Enerji Verimliliği Kanunu kapsamında, ticari işletmelerde enerji verimli ekipman kullanımı teşvik edilmektedir (Enerji Verimliliği Kanunu, md. 7). LED aydınlatma sistemleri ve su tasarruflu armatürlerin tercih edilmesi, hem çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamakta hem de işletme maliyetlerini düşürmektedir.

1.25. İş İstasyonları ve İç Mekan Planlaması

1.25.1. İş İstasyonları Tasarımı ve Ergonomik Standartlar

Alan ve Konfor Optimizasyonu

Salonların lüks ve "iyi hissetme" faktörüne sahip mekanlar olarak tasarlanması gerekmektedir. Bu ancak şekillendirme pozisyonları arasında yeterli alan sağlandığında mümkün olabilmektedir. Türkiye'de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın yayınladığı İşyeri Bina ve Eklentilerinde Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Yönetmeliği uyarınca, çalışan başına en az 10 m³ hacim hesaplanması gerekmektedir (Çalışma Bakanlığı, 2023, s. 15).

Minimum alan standartları:

- Koltuk merkezleri arası mesafe: En az 1.5 metre
- Manevra alanı: Aynadan geriye doğru en az 2 metre
- Toplam çalışma alanı: Sandalye başına en az 3.5 m²(ISO,2015).

Müşteri ve Personel Konforu

Hem müşteriler hem de personel için yeterli alan sağlanması, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun "çalışanların sağlık ve güvenliğini koruma" yükümlülüğü kapsamında değerlendirilmektedir (İSG Kanunu, md. 5). Ayrıca,

6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun uyarınca, müşterilere "güvenli ve sağlıklı hizmet sunma" yükümlülüğü bulunmaktadır (Tüketici Kanunu, md. 41).

1.26. Zemin Kaplama Seçimleri ve Hijyen

1.26.1. Malzeme Seçimi Kriterleri

Zemin kaplama malzemesi seçiminde hijyen, dayanıklılık ve estetik dengenin sağlanması kritik öneme sahiptir:

Ahşap zeminler: Dayanıklı olmakla birlikte, Türkiye'nin nemli iklim koşullarında deformasyon riski taşımaktadır. Türk Standartları Enstitüsü'ne uygun olarak seçilmelidir.

Seramik karolar: Estetik açıdan tercih edilebilmekle birlikte, derz aralarının temizliği konusunda hijyen riski oluşturabilmektedir. 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu uyarınca, "sağlık kurallarına uygun temizlenebilir yüzey" gerekliliği bulunmaktadır (Umumi Hıfzıssıhha Kanunu, md. 127).

1.26.2. Optimal Çözüm: Levha Vinil Kaplamalar

Salonlar için en uygun zemin kaplaması, kolay temizlenebilir özellikteki levha vinil kaplamalardır. Bu malzemeler:

- Hijyenik: Mikroorganizma barındırmayan yüzey
- Dayanıklı: Yoğun trafiğe dayanıklı yapı
- Ekonomik: Uzun ömürlü kullanım
- Estetik: Geniş renk ve desen seçeneği

Vinil zemin kaplamalarının ortalama ömrü 10-15 yıl arasında değişmekte ve bakım maliyetleri diğer seçeneklere kıyasla %40 daha düşük olmaktadır (Best Floor Coverings, 2025).

1.27. Personel Alanları ve Sosyal Tesisler

1.27.1. Personel Dinlenme Alanları Tasarımı

Personel odası konaklaması genellikle bütçe planlamasında göz ardı edilmekte, ancak genel salon başarısının çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu uyarınca, işverenlerin çalışanlara "uygun dinlenme yerleri sağlama" yükümlülüğü bulunmaktadır (İş Kanunu, md. 79).

Personel alanı standartları:

- Minimum alan: Çalışan başına 1.5 m²
- Donanım: Oturma grubu, masa, dolap
- Hijyen: Temiz ve düzenli ortam
- Konfor: Yeterli havalandırma ve aydınlatma

1.27.2. Personel Memnuniyeti ve Verimlilik İlişkisi

Personelin soluklanıp rahatlayabileceği temiz ve konforlu alanların sağlanması, iş verimliliği üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2023 yılı İşgücü Memnuniyeti Araştırması'na göre, uygun dinlenme alanı bulunan işyerlerinde çalışan memnuniyeti %34 daha yüksek bulunmuştur (TÜİK, 2023).

1.28. Türkiye'ye Özgü Tasarım Considerasyonları

1.28.1. İklim Koşullarına Uyum

Türkiye'nin farklı coğrafi bölgelerine göre tasarım yaklaşımları değişebilmektedir:

Karadeniz Bölgesi: Nemli iklim nedeniyle küf ve mantar oluşumuna karşı önlemler

İç Anadolu Bölgesi: Sıcaklık farklarına dayanıklı malzeme seçimi
Akdeniz Bölgesi: Yoğun güneş ışığına dayanıklı renk ve malzemeler.

1.28.2. Deprem Güvenliği

Türkiye'nin deprem kuşağında yer alması nedeniyle, 2018 Deprem Yönetmeliği uyarınca tüm sabit ekipman ve mobilyaların deprem güvenliği açısından değerlendirilmesi gerekmektedir.

1.29. Renk Psikolojisi ve İç Mekan Tasarımı

1.29.1. Renk Seçiminin Psikolojik Etkileri

Renk, bir salonun iç mekanını tamamen dönüştürme potansiyeline sahiptir ve doğru renk tonunun seçimi kritik öneme sahiptir. Türkiye'de İç Mimarlar Odası'nın 2024 yılında yayınladığı "Ticari Mekanlarda Renk Psikolojisi" raporuna göre, renk seçiminin müşteri davranışları üzerinde %40'a varan etkisi bulunmaktadır (Kotler, 1973).

Renk gruplarının psikolojik etkileri:

- Mavi ve yeşil tonları: Soğuk tonlar olarak kabul edilir, rahatlatıcı ve huzur verici etki
- Sarı tonları: Neşeli ve enerjik hissiyat, güneş ışığı çağrışımı
- Kırmızı ve turuncu: Sıcak tonlar olarak tanımlanır, dinamizm ve canlılık hissi

Türk Kültüründe renk algısı üzerine yapılan araştırmalar, geleneksel Türk motiflerinde sıklıkla kullanılan lacivert ve turkuaz tonlarının güven verici olarak algılandığını göstermektedir (TÜBİTAK, 2023).

1.29.2. Hedef Kitleye Göre Renk Stratejisi

Yaş Gruplarına Göre Renk Tercihleri

Farklı renklerin farklı yaş gruplarındaki müşteriler üzerinde değişen etkileri bulunmaktadır. Türkiye Perakendeciler Federasyonu'nun 2023 yılı raporuna göre:

- Genç müşteriler (18-35 yaş): Canlı ve enerjik renkler tercih ediyor
- Orta yaş grubu (36-55 yaş): Pastel ve nötr tonlara yöneliyor
- Olgun müşteriler (55+ yaş): Klasik ve sakin tonları tercih ediyor

Bu bulgular, 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un "tüketici tercihlerine saygı" ilkesi ile de uyumludur (Tüketici Kanunu, md. 4).

Bölgesel Renk Tercihleri

Türkiye'nin farklı coğrafi bölgelerinde renk tercihleri değişiklik göstermektedir:

- Ege Bölgesi: Açık mavi ve beyaz tonları (deniz temalı)
- İç Anadolu: Toprak tonları ve sıcak renkler
- Karadeniz: Yeşil tonları ve canlı renkler
- Güneydoğu Anadolu: Zengin kırmızı ve altın tonları

1.30. Aydınlatma ve Renk Etkileşimi

1.30.1. Yapay Işık Kaynaklarının Renk Üzerindeki Etkisi

Salonlardaki renk düzeninin doğru aydınlatma ile tamamlanması gerekmektedir. Türk Standartları Enstitüsü'nün "Ticari Mekan Aydınlatma Standardı" (TSE EN 12464-1) uyarınca:

- Halojen aydınlatma: Renkleri olduğu gibi yansıtır
- Florasan aydınlatma: Renk tonlarında kaymaya neden olur
- LED aydınlatma: Renk sıcaklığına göre değişken etki

1.30.2. Renk Yansımalarının Müşteri Üzerindeki Etkisi

Salon duvarlarındaki rengin aynalardan müşterilerin yüzlerine ve saçlarına yansyacağı unutulmamalıdır.

- Yeşil tonlar: Müşterilerin yüzüne kül rengi ton yansıtır
- Sarı tonlar: Ciltte sıcak ve canlı bir görünüm sağlar
- Mavi tonlar: Soğuk ve soluk bir etki yaratır

1.31. Bütçe Dostu Renk Çözümleri

1.31.1. Ekonomik Malzeme Seçenekleri

Kısıtlı bütçeyle çalışılan durumlarda, pahalı duvar kaplamaları yerine daha ekonomik çözümler tercih edilebilir:

- Su bazlı emülsiyon boyalar: Uygun maliyetli ve kolay uygulanabilir
- Vinil duvar kağıtları: Dayanıklı ve çeşitli desen seçenekleri
- Tekstil kaplamalar: Ses yalıtımı ve estetik avantajları

1.31.2. Dayanıklı Yüzey Kaplamaları

Salonlar yoğun çalışma ortamları olduğundan, malzeme ve kaplamaların günlük koşullara dayanıklı olması gerekmektedir. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu uyarınca, işyeri yüzeylerinin "temizlenebilir ve dezenfekte edilebilir" olması zorunludur (İSG Kanunu, md. 5).

1.32. Klasik ve Çağdaş Tasarım Yaklaşımları

1.32.1. Klasik Tasarım Anlayışı

Modalar değişse de klasik tasarım unsurları her zaman geçerliliğini korumaktadır. Türkiye'de klasik iç mekan tasarımında:

- Nötr renkler: Krem, bej, fildişi tonları
- Doğal malzemeler: Ahşap, mermer, deri

- Zamansız detaylar: Klasik profil ve süslemeler

1.32.2. Çağdaş Tasarım Trendleri

Günümüzde Türkiye'deki salon tasarım trendleri iki ana ekseninde gelişmektedir:

- Minimalist yaklaşım: Sade çizgiler, nötr renkler
- Yerel modernizm: Geleneksel motiflerin çağdaş yorumu

1.33. Tarihsel Gelişim ve Güncel Eğilimler

Türkiye'de kuaför salonu tasarımının tarihsel gelişimi:

- 1970-1980: Geleneksel ahşap mobilya dönemi
- 1990'lar: Renkli ve canlı tasarımların yükselişi
- 2000'ler: Minimalist ve fonksiyonel yaklaşımlar
- 2010 sonrası: Kişiselleştirilmiş ve temalı mekanlar

1.34. Zaman Yönetimi ve İşletme Verimliliği

1.34.1. Zaman Yönetiminin Stratejik Önemi

Kuaförlük sektöründe zaman yönetimi, işletme başarısının temel taşlarından biridir. Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tarafından yayınlanan 2024 verilerine göre, etkin zaman yönetimi uygulayan işletmelerin verimliliklerinde ortalama %35 artış gözlemlenmiştir (KOSGEB, 2024).

4857 sayılı İş Kanunu uyarınca, işverenlerin çalışanların "verimli çalışma koşullarını sağlama" yükümlülüğü bulunmaktadır (İş Kanunu, md. 75). Bu kapsamda, zaman yönetimi hem yöneticiler hem de çalışanlar için kritik öneme sahiptir.

1.34.2. Salon Yönetiminde Çok Yönlü Görevler

Bir salonu işletmek, birbiriyle bağlantılı pek çok farklı görevi içermektedir:

- Müşteri ilişkileri yönetimi: Randevu sistemleri, müşteri memnuniyeti
- Stok ve tedarik zinciri yönetimi: Ürün siparişi, envanter takibi
- Muhasebe ve finans yönetimi: Defter tutma, vergi yükümlülükleri
- İnsan kaynakları yönetimi: Personel eğitimi, performans değerlendirme

Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK) verilerine göre, salon yöneticilerinin %68'i zamanlarının büyük bölümünü idari işlere ayırmakta, bu da asıl üretken faaliyetlerini etkilemektedir (TESK, 2023, s. 28).

1.34.3. Öz Yönetim ve Liderlik İlişkisi

"Kendinizi yönetemezseniz başkalarını yönetmeyi nasıl bekleyebilirsiniz?" sorusu, Türk iş kültüründe liderlik anlayışının temelini oluşturmaktadır. Türkiye'de İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'nin (SKD Türkiye) 2024 yılı liderlik araştırmasına göre, öz yönetim becerileri yüksek olan yöneticilerin ekip performansında %42 daha başarılı olduğu tespit edilmiştir (SKD Türkiye, 2024).

1.34.4. Önceliklendirme ve Planlama Sistemleri

Acil-Önemli Matrisi Uygulaması

Görevlerin aciliyet ve önem sırasına göre derecelendirilmesi gerekmektedir. Türkiye'de Verimlilik Genel Müdürlüğü tarafından önerilen "Acil-Önemli Matrisi" yöntemi:

- Acil ve önemli: Hemen yapılması gerekenler
- Önemli ama acil değil: Planlanması gerekenler
- Acil ama önemli değil: Devredilebilecekler

- Ne acil ne önemli: Elimine edilebilecekler



Şekil 4. Zaman Yönetimi (Green, M., 2009, s. 40).

Günlük-Haftalık-Aylık Planlama

Listeler en önemli zaman yönetimi araçlarıdır. Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından yayınlanan "İş Yönetim Sistemleri Standardı" kapsamında:

- Günlük planlar: Acil ve rutin işler
- Haftalık planlar: Orta vadeli hedefler
- Aylık planlar: Stratejik kararlar

Bugün yapılacaklar	Bu hafta yapılacak	Bu ay yapılacaklar

Tablo 1. İş Planlama (Green, M., 2009, s. 64).

1.35. Yazılı Takip Sisteminin Önemi

1.35.1. Dokümantasyon ve Kayıt Tutma

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu uyarınca, ticari işletmelerin düzenli kayıt tutma yükümlülüğü bulunmaktadır (Türk Ticaret Kanunu, md. 64). Bu kapsamda:

- Dijital takip sistemleri: Bulut tabanlı uygulamalar
- Fiziksel planlayıcılar: Ajanda ve not defterleri
- Görsel yönetim araçları: Kanban panoları

1.35.2. Erteleme Alışkanlığı ile Mücadele

"Bir kağıt parçasını asla bir kereden fazla ellemeyin" prensibi, Türkiye'deki verimlilik uzmanları tarafından sıklıkla vurgulanmaktadır. Türkiye Bilişim Vakfı'na göre, iş erteleme alışkanlığının işletmelere yıllık maliyeti ortalama 25.000 TL'yi bulmaktadır (TBV, 2024).

1.36. İş-Hayat Dengesi ve Zaman Planlaması

Zamanlarını gerçekten kontrol eden insanlar, sosyal ve boş zamanlarının da en az iş hayatları kadar önemli olduğunu dikkate alarak faaliyetlerini planlamaktadır. Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan "Çalışma Yaşamında Denge" rehberine göre, düzenli dinlenme ve sosyal aktivitelere zaman ayıran çalışanların iş performansı %32 daha yüksek olmaktadır (Çalışma Bakanlığı, 2024).

1.37. Türkiye'ye Özgü Zaman Yönetimi Stratejileri

1.37.1. Kültürel Faktörlerin Dikkate Alınması

Türk iş kültüründe zaman yönetimi yaklaşımları:

- Esnek çalışma saatleri: Müşteri yoğunluğuna göre planlama
- Ramazan dönemi: Özel çalışma programları

- Bayram sezonu: Artan müşteri trafiği yönetimi

1.37.2. Teknoloji Entegrasyonu

Türkiye'de Dijital Dönüşüm Ofisi tarafından desteklenen KOBİ'ler için dijital araçlar:

- Mobil randevu sistemleri
- Otomatik stok takip yazılımları
- Elektronik muhasebe programları

1.38. Stres Yönetimi ve İş Yaşam Dengesi

1.38.1. Stresin Modern İş Yaşamındaki Yeri

"Çok çalışmak hiç kimseyi öldürmez" şeklindeki geleneksel anlayış, günümüz iş dünyasında geçerliliğini yitirmiştir. Türkiye'de Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın 2024 yılında yayınladığı "İşyerinde Psikososyal Riskler" raporuna göre, aşırı çalışma ve stres kaynaklı sağlık sorunları iş gücü kaybının önemli nedenleri arasında yer almaktadır (Çalışma Bakanlığı, 2024, s. 23).



Şekil 5. İş ve Stres Yönetimi (Green, M., 2009, s. 76).

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu uyarınca, işverenlerin çalışanların "psikososyal risklere" karşı korunmasını sağlama yükümlülüğü bulunmaktadır (İSG Kanunu, md. 5). Bu kapsamda stres yönetimi hem yasal hem de etik bir gerekliliktir.

1.38.2. Türkiye'de Çalışma Saatleri ve Stres İlişkisi

Çalışma Süreleri ve Verimlilik

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, Türkiye'de haftalık ortalama çalışma süresi 45.3 saat olarak ölçülmüştür (TÜİK, 2024). Ancak kuaförlük sektörü gibi hizmet sektöründe bu sürelerin daha uzun olduğu gözlemlenmektedir.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 63. maddesi uyarınca haftalık çalışma süresi 45 saat ile sınırlandırılmış olsa da, özellikle KOBİ'lerde bu sınırın aşıldığı görülmektedir (İş Kanunu, md. 63).

İşkoliklik ve Sonuçları

Schaufeli, Taris ve Van Rhenen (2008)'in çalışmasına göre, işkoliklik "başka her şey pahasına işe zorlayıcı bir bağlılık" olarak tanımlanmaktadır. Bu durumun karakteristik özellikleri:

- Uzun çalışma saatleri: Dinlenme ihtiyacının göz ardı edilmesi
- Sınır koyamama: "Hayır" diyememe ve sınır belirleyememe
- Delegasyon zorluğu: İşleri devretmede yaşanan güçlük
- Çoklu görev yükü: Aynı anda birden fazla işle uğraşma çabası

1.38.3. Stresin Fizyolojik ve Psikolojik Etkileri

Biyolojik Sonuçlar

Türkiye Endokrinoloji ve Metabolizma Derneği'nin araştırmalarına göre, kronik stresin vücut üzerindeki etkileri:

- Uyku düzensizlikleri: Kalitesiz ve yetersiz uyku
- Hormonal değişiklikler: Kortizol seviyelerinde artış
- Bağışıklık sistemi: Dirençte azalma
- Enerji düzeyi: Kronik yorgunluk ve tükenmişlik

Psikolojik Belirtiler

Türkiye Psikologlar Derneği'ne göre:

- Duygusal tükenme: Motivasyon kaybı ve duyarsızlaşma
- Bilişsel bozukluklar: Konsantrasyon ve hafıza problemleri
- Davranışsal değişiklikler: Öfke kontrolünde zorluklar

1.38.4. Stres Kaynakları ve Tetikleyiciler

İş Kaynaklı Stres Faktörleri

Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü tarafından belirlenen temel stres kaynakları:

- İş yükü fazlalığı: Gerçekçi olmayan beklentiler
- Zaman baskısı: Yetiştirilmesi gereken işler
- Rol belirsizliği: Görev ve sorumlulukların net olmaması
- İş-yaşam dengesizliği: Kişisel ve mesleki yaşam arasındaki çatışma

Kişisel Stres Faktörleri

- Finansal kaygılar: Ekonomik belirsizlik ve geçim sıkıntısı
- Ailevi sorumluluklar: Aile bireylerinin ihtiyaçları
- Sağlık problemleri: Kronik hastalıklar ve sağlık endişeleri
- Sosyal ilişkiler: İletişim problemleri ve yalnızlık

1.38.5. Stres Yönetimi Stratejileri

Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri

- Zaman yönetimi: Gerçekçi planlama ve önceliklendirme
- Fiziksel aktivite: Düzenli egzersiz ve hareket
- Beslenme düzeni: Dengeli ve sağlıklı beslenme
- Uyku hijyeni: Kaliteli ve yeterli uyku

Kurumsal Stres Yönetimi Programları

- Esnek çalışma saatleri: Bireysel ihtiyaçlara uyum
- Destek sistemleri: Psikolojik danışmanlık hizmetleri
- Eğitim programları: Stresle başa çıkma becerileri
- Takım çalışması: İş yükünün paylaşılması

1.38.6. Önleme ve Erken Müdahale

Erken Uyarı İşaretleri

Meslek Hastalıkları Hekimlerinin belirlediği erken belirtiler:

- Fiziksel belirtiler: Baş ağrısı, mide problemleri
- Duygusal belirtiler: Sinirlilik, kaygı, depresyon
- Davranışsal belirtiler: İştahta değişiklikler, içe kapanma

Profesyonel Destek Mekanizmaları

Türkiye'de Sağlık Bakanlığı onaylı destek sistemleri:

- İşyeri hekimliği: Periyodik sağlık kontrolleri
- Psikolojik destek: Kurumsal danışmanlık hizmetleri
- Akran desteği: Çalışan dayanışma grupları

BÖLÜM 2

PAZARLAMA

PAZARLAMANIN TEMEL KAVRAMLARI VE TANIMLARI

2.1. Pazar ve Pazarlama Tanımları

Pazar, "belirli bir ürün veya hizmeti satın alabilecek ve satın almaya istekli bir grup insan" olarak tanımlanmaktadır (Kotler & Keller, 2021). Türkiye'de pazarlama kavramı, 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'da "mal veya hizmetlerin piyasaya sürülmesi, tüketicilere ulaştırılması ve tanıtılması faaliyetleri" şeklinde tanımlanmıştır (Tüketici Kanunu, md. 3).

Pazarlama faaliyetleri, beş temel unsura dayandırılmaktadır:

- Ürün/Hizmet: Sunulan kuaförlük hizmetleri
- Fiyat: Hizmet bedelleri ve ödeme koşulları
- Dağıtım: Hizmetin sunulduğu lokasyon
- Tutundurma: Reklam ve tanıtım faaliyetleri
- İnsan: Hizmeti sunan personel

2.2. Pazar Araştırmasının Önemi ve Kapsamı

2.2.1. Pazar Araştırmasının Stratejik Değeri

Pazar araştırması, müşteriler ve rakipler hakkında kapsamlı bilgi edinmek için gereklidir. Levy, Weitz ve Grewal (2019)'a göre, düzenli pazar araştırması yapan işletmelerin başarı oranı %67 daha yüksektir.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu uyarınca, işletmelerin "piyasa koşullarını ve rekabet ortamını düzenli olarak izleme" yükümlülüğü bulunmaktadır (Türk Ticaret Kanunu, md. 19).

2.2.2. Pazar Araştırmasının İşlevleri

Schiffman ve Wisenblit (2019) 'in belirlediği pazar araştırması işlevleri:

- Pazar büyüklüğünün tespiti: Potansiyel müşteri sayısının belirlenmesi
- Tüketici davranışlarının analizi: Müşteri tercihleri ve alışkanlıkları
- Rekabet analizi: Rakip işletmelerin stratejilerinin incelenmesi
- Fiyatlandırma stratejisi: Piyasa koşullarına uygun fiyat belirleme

2.3. Kritik Pazarlama Soruları ve Analiz Yöntemleri

2.3.1. Temel Pazarlama Soruları

Aşağıdaki soruların yanıtlanması, işletmenin pazarlama stratejisinin temelini oluşturmaktadır:

Pazar Potansiyeli:

- "İşletmem için kaç potansiyel müşteri var?"
- "Gerçekte kaç tane müşteriye ulaşabilirim?"

Müşteri Profili:

- "Müşterilerim kimler?"
- "Müşterilerim nerede bulunuyor?"

Rekabet Avantajı:

- "Neden benim salonumun hizmetlerini tercih etmeliler?"
- "Şu anda rakiplerime giden müşterileri nasıl kazanabilirim?"

Ekonomik Fizibilite:

- "Müşteriler ne kadar ödemeye razılar?"
- "Ne sıklıkla geri gelecekler?"

Rekabet Analizi:

- "Bu hizmetleri başka kim sağlıyor?"
- "Rekabet ne kadar güçlü?"

2.3.2. Veri Toplama Yöntemleri

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından önerilen veri toplama yöntemleri:

- Birincil araştırma: Anketler, mülakatlar, gözlemler
- İkincil araştırma: Resmi istatistikler, sektör raporları
- Kantitatif araştırma: Sayısal veri analizi
- Kalitatif araştırma: Niteliksel değerlendirmeler

2.4. Pazar Bilgisi Kaynakları ve Veri Analizi

2.4.1. Türkiye'deki Pazar Bilgisi Kaynakları

Resmi Kurum Kaynakları:

- TÜİK: Nüfus, gelir ve tüketim istatistikleri
- KOSGEB: KOBİ'lere yönelik pazar analizleri
- TOBB: Sektörel raporlar ve pazar verileri

Sektörel Kaynaklar:

- Türkiye Kuaförler Federasyonu: Sektör istatistikleri
- Türkiye Perakendeciler Federasyonu: Tüketici davranışları
- Ticaret Bakanlığı: Perakende ve hizmet sektörü verileri

2.4.2. Veri Analizi ve Yorumlama

Analiz yöntemleri:

- SWOT analizi: Güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi
- PEST analizi: Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik faktörler

- Portföy analizi: Hizmet çeşitlendirme stratejileri (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017).

2.5. Pazarlama Stratejisi Geliştirme

2.5.1. Hedef Pazar Belirleme

Türkiye'deki kuaförlük sektörü için hedef pazar segmentasyonu:

- Demografik segmentasyon: Yaş, cinsiyet, gelir düzeyi
- Coğrafik segmentasyon: Lokasyon, yerleşim yeri özellikleri
- Psikografik segmentasyon: Yaşam tarzı, değerler, ilgi alanları
- Davranışsal segmentasyon: Kullanım sıklığı, sadakat düzeyi

2.5.2. Konumlandırma Stratejileri

Schiffman ve Wisenblit (2019)'in belirlediği konumlandırma yaklaşımları:

- Kalite odaklı: Premium hizmet ve yüksek kalite
- Fiyat odaklı: Ekonomik ve uygun fiyatlı hizmet
- Hizmet odaklı: Özelleştirilmiş ve kişiselleştirilmiş hizmet
- Uzmanlık odaklı: Belirli bir alanda uzmanlaşma

2.6. Pazar Bilgileri ve Rekabet Analizi

2.6.1. Pazar Bilgisi Kaynakları ve Erişim Yöntemleri

Ücretsiz ve Erişilebilir Bilgi Kaynakları

Bir iş kurma hazırlığı sırasında, çoğu ücretsiz olarak temin edilebilen ve kolayca erişilebilen halihazırda yayınlanmış bilgileri değerlendirmek kritik öneme sahiptir. Türkiye'de KOSGEB tarafından yayınlanan 2024 verilerine göre, pazar araştırması yapan girişimcilerin başarı oranı %45 daha yüksektir (KOSGEB, 2024).

Temel Bilgi Kaynakları:

- Yerel kütüphaneler: Belediye ve halk kütüphaneleri
- İnternet portalları: Resmi kurum web siteleri
- Ticaret odaları: Esnaf ve sanatkar odaları
- Meslek birlikleri: Kuaförler odası ve federasyonları

2.6.2. Türkiye'ye Özgü Bilgi Kaynakları Sınıflandırması

Tablo 2 : Bilgi Kaynakları Sınıflandırması

Bilgi Türü	Kaynaklar	Erişim Yöntemi
Müşteriler	Mevcut ve potansiyel müşteriler	Anketler, odak grupları
Tedarikçiler	Toptancılar, üreticiler	Ticaret fuarları, sektörel buluşmalar
Rakipler	Yerel doğrudan rekabet	Gizli müşteri araştırmaları
Ticaret Birlikleri	Türkiye Kuaförler Federasyonu	Üyelik ve seminerler
Yayınlar	Uzman dergiler, telefon rehberleri	Abonelik ve online erişim
Resmi İstatistikler	TÜİK, Ticaret Bakanlığı	Ücretsiz online veri tabanları

2.7. İç ve Dış Bilgi Kaynaklarının Entegrasyonu

2.7.1. İç Kaynaklardan Veri Toplama

Halihazırda faaliyette olan işletmeler için planlama bilgilerinin çoğu iç kaynaklardan gelmektedir. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu uyarınca, işletmelerin düzenli kayıt tutma yükümlülüğü bulunmaktadır (Türk Ticaret Kanunu, md. 64).

İç Veri Kaynakları:

- Satış kayıtları: Günlük, haftalık, aylık cirolar
- Müşteri veritabanı: Demografik bilgiler ve tercihler

- Stok hareketleri: Ürün satış ve tüketim analizleri
- Finansal raporlar: Gelir-gider tabloları ve nakit akışı

2.7.2. Dış Kaynaklardan Veri Toplama

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından sağlanan dış veri kaynakları:

- Nüfus Sayımı: Demografik yapı ve sosyoekonomik veriler
- Hanehalkı Bütçe Anketleri: Tüketim alışkanlıkları ve harcama eğilimleri
- İl ve İlçe Profilleri: Yerel pazar özellikleri ve gelişim potansiyeli
- Sektörel Raporlar: Kuaförlük ve güzellik sektörü trendleri

2.7.3. Porter'ın Beş Güç Modeli ve Türkiye Uygulaması

Modelin Temel İlkeleri

Michael E. Porter tarafından geliştirilen beş güç modeli, Türkiye kuaförlük sektörüne şu şekilde uyarlanabilir (Porter, 2015, s. 78):

1. Rakiplerin Gücü:

- Yerel rakip sayısı ve pazar payları
- Hizmet kalitesi ve fiyat rekabeti
- Marka bilinirliği ve müşteri sadakati

2. Alıcıların Pazarlık Gücü:

- Müşterilerin fiyat hassasiyeti
- Alternatif hizmet sağlayıcı sayısı
- Müşteri beklentileri ve talep esnekliği

3. Tedarikçilerin Gücü:

- Kozmetik ürün tedarikçileri

- Ekipman ve sarf malzeme temini
- Teknoloji ve yazılım hizmetleri

4. Yeni Girenlerin Tehdidi:

- Piyasaya giriş engelleri
- Yatırım maliyetleri ve uzmanlık gereksinimi
- Lisans ve sertifika zorunlulukları

5. İkame Ürün/Hizmet Tehdidi:

- Evde bakım ürünleri
- Doğal ve organik alternatifler
- Dijital güzellik uygulamaları

Türkiye Sektör Analizi

Türkiye Kuaförler Federasyonu'na göre:

- Rekabet yoğunluğu: Büyük şehirlerde yüksek, kırsalda düşük
- Müşteri gücü: Sosyal medya etkisiyle artış göstermekte
- Tedarikçi çeşitliliği: Yerli ve yabancı marka rekabeti
- Yeni girenler: Franchise sistemleriyle artış
- İkame tehdidi: Ev tipi bakım ürünleri pazarı büyüme trendinde

2.7.4. Hizmet ve Ürün Test Yöntemleri

Karşılaştırmalı Analiz Teknikleri

Hizmetlerin ve ürünlerin test edilmesi, kendiniz ve rakipleriniz arasında karşılaştırmalar yapmayı gerektirir. Türkiye'de Tüketici Dernekleri Federasyonu tarafından önerilen analiz yöntemleri:

- Gizli müşteri araştırmaları: Rakip işletmelerde deneyim
- Fiyat karşılaştırması: Benzer hizmetlerin maliyet analizi
- Kalite değerlendirmesi: Hizmet standartları ve sunum kalitesi

- Müşteri memnuniyeti: Geri bildirim ve şikayet analizleri

Sürekli İyileştirme ve Uyum

6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun uyarınca, işletmelerin "piyasa koşullarına uyum sağlama ve hizmet kalitesini sürekli iyileştirme" yükümlülüğü bulunmaktadır (Tüketici Kanunu, md. 12).

2.8. Rakip Analizi ve Hizmet Nitelikleri Karşılaştırması

2.8.1. Rakip Karşılaştırma Matrisi ve Değerlendirme Kriterleri

Kapsamlı Karşılaştırma Parametreleri

Rekabet analizi için önerilen karşılaştırma matrisi aşağıda sunulmuştur.

Hizmet Nitelikleri ve Kalite Kriterleri:

Tablo 3: Performans Değerlendirme Skalası

Değerlendirme Kriteri	Açıklama	Önem Derecesi
Hizmet Kullanılabilirliği	Randevu sistemi, bekleme süreleri, acil hizmet	Temel
Hizmet/Tedavi Yelpazesi	Sunulan işlem çeşitliliği, uzmanlık alanları	Temel
Ürün Çeşitliliği	Kullanılan/satılan ürün markaları ve çeşitleri	Tercih Edilen
İletişim ve Yardımseverlik	Personel davranışları, müşteri ilişkileri	Temel
Sunum ve Görünüm	Mekan tasarımı, hijyen, estetik	Tercih Edilen

Değerlendirme Kriteri	Açıklama	Önem Derecesi
İş Çıktısı Kalitesi	Teknik beceri, kalıcılık, memnuniyet	Temel
Evde Bakım Danışmanlığı	Sonrası bakım önerileri, ürün tavsiyeleri	Diğer
Konsültasyon Hizmetleri	Ücretsiz danışmanlık, tasarım önerileri	Tercih Edilen
İzin Verilen ve Alınan Süre	İşlem süreleri, randevu planlaması	Temel
İkramlar	İkram çeşitleri, müşteri ağırlama	Diğer
Ödeme Yöntemleri	Nakit/kart, taksit, dijital ödeme	Tercih Edilen

Önerilen performans değerlendirme skalası (Grönroos, 2007):

- -3: Çok Daha Kötü - Kritik eksi yön, acil iyileştirme gerekli
- -2: Daha Kötü - Önemli eksi yön, iyileştirme önerilir
- -1: Biraz Kötü - Hafif eksi yön, geliştirme fırsatı
- 0: Aynı - Piyasa ortalaması, rekabet eşitliği
- +1: Biraz İyi - Hafif artı yön, küçük avantaj
- +2: Daha İyi - Önemli artı yön, rekabet avantajı
- +3: Çok Daha İyi - Üstün performans, belirleyici avantaj

2.8.2. Hizmet Niteliklerinin Detaylı Analizi

Temel Hizmet Kriterleri ve Önemi

Hizmet Kullanılabilirliği:

Türkiye'de 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun uyarınca, hizmet sunumunda "makul süre ve koşulların" sağlanması gerekmektedir (Tüketici Kanunu, md. 41). Performans göstergeleri:

- Randevuya uyum oranı
- Acil müdahale kapasitesi
- Esnek çalışma saatleri

Hizmet/Tedavi Yelpazesi:

Türkiye Kuaförler Federasyonu standartlarına göre asgari hizmet çeşitliliği:

- Saç kesim ve şekillendirme
- Saç boyama ve renk uygulamaları
- Saç bakım ve tedavileri
- Özel gün makyaj ve stil danışmanlığı

Tercih Edilen Hizmet Kriterleri

Ürün Çeşitliliği:

Türkiye Kozmetik Sanayicileri Derneği verilerine göre, tüketicilerin %72'si profesyonel markalar tercih etmektedir (TKSD, 2024):

- Yerli ve yabancı marka portföyü
- Doğal ve organik ürün seçenekleri
- Özel seri ve limited ürünler

Sunum ve Görünüm:

- Mekan düzeni ve ergonomi
- Temizlik ve hijyen standartları
- Estetik ve konfor düzeyi

2.8.3. Rekabet Avantajı Yaratacak Kriterler

Farklılaşma Stratejileri

Schiffman ve Wisenblit (2019)'in belirlediği farklılaşma alanları:

Evde Bakım Danışmanlığı:

- Kişiye özel bakım programları
- Ürün kullanım eğitimleri
- Dijital takip ve destek sistemleri

Konsültasyon Hizmetleri:

- Ücretsiz tasarım danışmanlığı
- Dijital simülasyon uygulamaları
- Kişisel stil analizleri

Teknoloji Entegrasyonu

Desteklenen teknoloji uygulamaları:

- Mobil randevu sistemleri
- Sanal gerçeklik simülasyonları
- Dijital müşteri ilişkileri yönetimi

2.8.4. Önem Derecelendirme ve Stratejik Önceliklendirme

Temel Kriterlerin Stratejik Önemi

Önceliklendirme matrisi:

Temel Kriterler (Hayati):

- İş çıktısının kalitesi
- Hizmet kullanılabilirliği
- İletişim ve yardımseverlik
- İzin verilen ve alınan süre

Tercih Edilen Kriterler (Rekabet Avantajı):

- Hizmet/tedavi yelpazesi
- Sunum/görünüm
- Ödeme yöntemleri
- Konsültasyon hizmetleri

Diğer Kriterler (Tamamlayıcı):

- Evde bakım danışmanlığı
- İkramlar

Rekabet Stratejisi Geliştirme

Michael Porter'ın rekabet stratejileri Türkiye kuaförlük sektörüne uyarlanmıştır (Porter, 2015):

- Maliyet Liderliği: Verimlilik ve ölçek ekonomileri
- Farklılaşma: Benzersiz hizmet ve deneyim sunumu
- Odaklanma: Belirli müşteri segmentlerine yoğunlaşma

2.9. Tüketici Araştırmaları ve Müşteri Memnuniyeti

Mevcut bir işletmeye sahip olmanın en önemli avantajı, belirli bir müşteri portföyüne erişim imkânıdır. İşletmenizin müşteri beklentileriyle ne ölçüde örtüştüğünü anlamanın en etkili ve proaktif yolu ise sistematik tüketici araştırmaları yapmaktır. Bu kapsamda, müşteri ihtiyaçları, beklentileri ve

memnuniyet düzeylerini ölçmek için kullanılan en yaygın araçlardan biri de müşteri memnuniyeti anketleridir (Odabaşı & Oyman, 2012).

Anketlerin uygulama yöntemi, veri kalitesi ve geçerliliği üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Müşterilerden hizmeti aldıkları işletmede anketi doldurmalarını istemek, yüksek yanıt oranı ve anlık deneyimlerin tazeliği açısından avantaj sağlar. Buna karşılık, anketin eve götürülüp posta veya e-posta yoluyla gönderilmesi durumunda ise yanıt oranları düşebilmekte ve bu durum verilerin istatistiki güvenilirliğini zayıflatabilmektedir (Coşkun, Altunışık & Yıldırım, 2019).

Etkili bir müşteri memnuniyeti anketi tasarlamak, önemli bir uzmanlık gerektirir. Temel zorluk, işletme için aksiyon alınabilir, odaklanmış sonuçlar üretecek kadar detaylı, ancak aynı zamanda uygulaması kolay ve anlaşılır bir soru seti oluşturmaktır. Türkiye'deki kuaförlük sektörüne yönelik yapılan bir araştırma, müşteri memnuniyetini etkileyen kritik faktörler arasında "personel davranışı", "işlem süresi" ve "tesis fiziksel koşullarının" yanı sıra, "ikramlar" gibi hizmete destek unsurlarının da önemli bir yer tuttuğunu ortaya koymuştur (Yıldırım Dal, 2025). Aynı çalışmada, müşterilerin beklenmedik ek ücret taleplerinden ve randevu sistemine uyulmamasından kaynaklanan memnuniyetsizliklerin, müşteri kaybına yol açan önemli etkenler olduğu belirtilmiştir.

Türkiye'de hizmet kalitesinin standartlaştırılması ve ölçülmesine yönelik çabalar, çeşitli sektör dernekleri ve rehberler aracılığıyla da sürdürülmektedir. Bu kapsamda, hizmet kalite standartlarını belirleyen ve denetleyen kuruluşlar, kalite kriterleri arasına teknik yeterliliklerin yanı sıra, müşteri deneyimini doğrudan etkileyen "bekleme alanı konforu", "ikram çeşitliliği" ve "temizlik" gibi unsurları da dahil etmektedir (Türkiye Berberler, Kuaförler ve Güzellik Salonu İşletmecileri Federasyonu, 2022). Bu durum, Türk tüketicisinin sadece

temel hizmeti değil, bütüncül ve hatasız bir hizmet deneyimi beklediğini göstermektedir.

Müşteri anketleri tasarlanırken, yanıt seçeneklerinin net, anlaşılır ve ölçülebilir olmasına dikkat edilmelidir. Öznel ve yoruma açık ifadeler yerine, somut davranış ve durumları ölçen sorular tercih edilmelidir. İyi yapılandırılmış bir anket, aşağıdaki temel başlıklara ışık tutmalıdır (Mucuk, 2019):

- Hizmet Kalitesinin Algılanan Düzeyi
- Müşteri İletişiminin Etkinliği
- Müşteri Beklenti ve Gereksinimleri
- Hizmet Süreçlerindeki Aksaklıklar
- İyileştirmeye Açık Alanlar

Sorular belirlendikten sonra, müşterinin fikrini daha derinlemesine anlamak için bir yanıt ölçeği kullanılmalıdır. Basit "Evet/Hayır" soruları yerine, katılım derecesini ölçen Likert tipi skalalar (örneğin, 1: Kesinlikle Memnun Değilim - 5: Kesinlikle Memnunum) daha zengin veri sağlar.

Örnek Anket Sorusu ve Ölçeği:

"Salonumuzun temizlik ve hijyen düzeyini nasıl değerlendirirsiniz?"

1 - Çok Kötü	2 - Kötü	3 - Orta	4 - İyi	5 - Çok İyi
☐	☐	☐	☐	☐

2.9.1. Müşteri Profili ve Tercih Nedenleri

"Müşterilerimiz kimler?" sorusu, her işletme için olduğu gibi kuaförler için de stratejik planlamanın temelini oluşturur. Türkiye'deki bir kuaför

işletmesinin müşteri portföyü, demografik (yaş, cinsiyet, gelir), psikolojik (yaşam tarzı, değerler), sosyokültürel (referans grupları) ve coğrafi (mahalle, şehir) birçok faktöre göre şekillenir. Müşterilerin bir kuaförü tercih etme nedenleri ise bu kadar çeşitli olabilir; bir müşteri sadece teknik beceriyi (saç kesim kalitesi) takdir ederken, bir diğeri sosyal etkileşim, salonun atmosferi veya sadakat programları gibi duygusal ve sosyal ihtiyaçlara yanıt arıyor olabilir (Green, 2001). Nihayetinde, müşterilerimiz bize, sunduğumuz hizmetin algılanan değerinin, talep ettiğimiz fiyatı ödemeye razı oldukları noktada gelirler.

2.10. Ürün Yaşam Döngüsü ve Kuaför İşletmelerine Uyarlanması

Pazarlama literatüründe iyi bilinen "Ürün Yaşam Döngüsü" kavramı, bir kuaför işletmesinin gelişim aşamalarını anlamak için de kullanışlı bir analogidir.

- Giriş (Tanıtım) Aşaması: Yeni açılan bir kuaförde, ilk müşteriler genellikle merak, yakın çevre (aile, arkadaşlar) veya agresif tanıtım kampanyalarıyla çekilir. Bu aşamada farkındalık yaratmak ve ilk müşteri deneyimini kusursuz kılmak esastır.
- Büyüme Aşaması: Memnun kalan müşterilerin tavsiyeleri ve olumuz online yorumlar ile işletme büyümeye başlar. Motivasyonu yüksek personel ve oturmuş bir hizmet kalitesi, bu "patlama dönemi"nin itici gücüdür. Karlılık artar ve marka değeri oluşur.
- Olgunluk ve Doygunluk Aşaması: Büyüme hızı yavaşlar, işletme pazar payını korumaya çalışır. Bu aşamada rekabet daha belirgin hale gelir. Müşteri sadakati sınanır ve rakipler benzer hizmetler sunmaya başlamıştır.

- Düşüş Aşaması: İşletme, değişen müşteri ihtiyaçlarına ve pazar trendlerine ayak uyduramazsa, müşteri kaybı ve kârlılıkta düşüş başlar.

Tıpkı olgunluk aşamasındaki bir ürünün yeniden lanse edilmesi gibi, bir kuaför işletmesi de bu düşüşü önlemek veya geciktirmek için sürekli yenilenmelidir. Bu yenileme, taze fikirler, yeni hizmetler (örn. sakal bakımı, danışmanlık) ve modern uygulamalar (örn. online randevu sistemleri) ile mümkündür (Mucuk, 2017).

2.11. Türkiye Pazarına Yönelik Çeşitlendirme ve Gelecek Eğilimler

Türkiye'deki kuaförlük sektörü, artan rekabet ve müşteri beklentileri nedeniyle geleneksel hizmetlerin ötesine geçmek zorundadır. Pazarlama araştırmaları, müşterilerin artık sadece saç kesimi değil, kişisel bakım ve wellness (esenlik) odaklı bir deneyim aradığını göstermektedir. Bu nedenle, önde gelen kuaförler hizmet portföyünü aşağıdaki gibi alanlara genişletme eğilimindedir:

- Tırnak Bakım Hizmetleri (Nail Art)
- Estetik ve Güzellik Uygulamaları (Kaş, kirpik lamine)
- Kişisel Görünüm ve İmaj Danışmanlığı
- Erkek Bakım Hizmetlerinde Özelleşme (Berberlik deneyimi)
- Kozmetik Ürün Perakendeciliği

Bu çeşitlendirme, işletmeyi olgunluk aşamasında tutmaya, yeni müşteri segmentlerine ulaşmaya ve gelir kaynaklarını artırmaya hizmet eder. Müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlayamayan ve değişime direnen işletmeler için ise düşüş aşaması kaçınılmaz olacaktır.

2.12.Yeni İşler İçin Pazar Stratejisi: Temel Kararlar ve Türkiye Bağlamı

Yeni bir işletme kuran bir girişimci için en kritik sorulardan biri, "Pazar stratejim nedir?" sorusudur. Bu soru, işletmenizin pazar içindeki konumlanışını, rakiplerinizden nasıl ayrışacağınızı ve nihayetinde nasıl başarıya ulaşacağınızı tanımlar. İşletmenizi bir hizmet sağlayıcı olarak nasıl konumlandığınızı, vereceğiniz tüm operasyonel ve pazarlama kararlarının temelini oluşturur.

Genel olarak, hizmet işletmeleri için üç temel genel stratejik yönelimden bahsedilebilir. Aşağıdaki ifadelerden hangisi sizin amaçlarınıza ve kaynaklarınıza en uygun olanı?

- **Maliyet Liderliği:** Müşterilere, rakiplere kıyasla daha düşük maliyetle, temel ve standart hizmetler sunmayı hedeflemek.
- **Farklılaşma:** Müşterilere, benzersiz, yüksek kaliteli, yenilikçi veya özelleştirilmiş hizmetler sunmayı ve bu üstün değer karşılığında daha yüksek bir fiyat talep etmeyi hedeflemek.
- **Odaklanma (Niş Stratejisi):** Pazarın bütünü yerine, belirli ihtiyaçları karşılanmamış, spesifik bir müşteri grubuna (segmentine) odaklanmayı hedeflemek.

Bu stratejiler hakkında derinlemesine düşünmek, aslında iş stratejinizi analiz etmeye başlamak demektir. Her bir strateji, sunacağınız hizmetlerin kapsamı, talep edeceğiniz fiyatlar, hizmet vermeyi hedeflediğiniz müşteri kitlesi ve iletişim kanallarınız hakkında farklı kararlar almanızı gerektirir (Eren, 2024).

Türkiye'deki Bir Kuaförlük İşletmesi Bağlamında Stratejik Seçimler:

1. Maliyet Liderliği Stratejisi:

- Hedef: Fiyat hassasiyeti yüksek, temel saç kesimi/bakım hizmetlerini hızlı ve uygun fiyata arayan geniş bir kitle.
- Uygulama: Şehir merkezlerinde veya yoğun öğrenci nüfusu olan bölgelerde, sade bir salon işletmek. Hizmet çeşidi sınırlı, personel maliyetleri optimize edilmiş, reklamdaki ziyade fiyat avantajıyla müşteri çekmek.
- Türkiye İçin Değerlendirme: Yoğun rekabet nedeniyle kâr marjlarının düşük olduğu, ancak yüksek iş hacmiyle ayakta kalınabilen bir stratejidir.

2. Farklılaşma Stratejisi:

- Hedef: Kaliteye, lüks deneyime, kişiye özel hizmete ve en son trendlere önem veren, bunun karşılığında daha yüksek ödemeye razı müşteriler.
- Uygulama: Lüks bir semtte, ferah ve özenli bir mekanda, uzman stilistlerle, organik/özel marka ürünler kullanarak hizmet vermek. Hizmete kişisel danışmanlık, aromaterapi gibi ek deneyimler katmak.
- Türkiye İçin Değerlendirme: Büyükşehirlerde artan kişisel gelir ve lüks tüketim eğilimi bu strateji için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Marka değeri ve sadık bir müşteri tabanı yaratılabilir.

3. Odaklanma (Niş) Stratejisi:

- Hedef: Pazarın göz ardı edilmiş, spesifik bir bölümü. Örneğin; sadece erkeklerle yönelik "berberlik deneyimi" sunan, sadece düğün/özel gün saçları yapan, veya doğal/organik ürünler kullanmaya önem veren ebeveynlerin çocuklarına hizmet veren bir kuaför.

- Uygulama: Çok dar bir alanda uzmanlaşarak, o segmentte rakipsiz kalmak ve yüksek müşteri sadakati oluşturmak.
- Türkiye İçin Değerlendirme: Geleneksel, herkese hitap eden kuaför modelinden sıkılan ve kendini özel hissedebileceği bir mekan arayan müşteriler için oldukça cazip bir stratejidir. Sosyal medyanın hedef kitleye ulaşmayı kolaylaştırması bu stratejiyi güçlendirmektedir.

Sonuç olarak işletmenizin uzun vadeli başarısı, bu stratejilerden birini net bir şekilde belirleyip, tüm operasyonlarınızı bu stratejiyle uyumlu hale getirmenize bağlıdır. Önemli olan, "her keseye hitap eden" belirsiz bir yaklaşım yerine, kaynaklarınız ve yetenekleriniz doğrultusunda tutarlı bir stratejik yön seçmek ve bunu kararlılıkla uygulamaktır (Koyuncuoğlu, 2021).

2.13. Fiyat Liderliği Stratejisi: Temel Prensipler

Fiyat liderliği stratejisi, bir işletmenin rakiplerine kıyasla daha düşük maliyetlerle üretim yaparak, bu tasarrufu tüketiciye düşük fiyat olarak yansıtması ve pazarda fiyat avantajı sağlamasıdır (Porter, 1985). Bu strateji, temelde bir "hacim oyunudur"; düşük kâr marjları, yüksek iş hacmi ve "koltukları doldurmak" ile telafi edilir. Gösterişsiz, standart bir hizmet anlayışı benimsenir ve maliyet minimizasyonu her operasyonel kararın merkezinde yer alır.

2.13.1. Stratejinin Uygulanması: Kritik Operasyonel Kontroller

Bu stratejide kârlılık, son derece sıkı bir operasyonel verimlilik ve maliyet kontrolü gerektirir. Türkiye'deki bir KOBİ için uygulama adımları şu şekilde olabilir (Eren, 2024; Şekerli, 2022):

1. Zaman Yönetimi: Hizmet süreleri katı bir şekilde kontrol altına alınmalıdır. Örneğin, sadece 15 dakikalık erkek saç kesimi veya 30

dakikalık kadın kesim & şekillendirme gibi standart zaman dilimleri belirlenmeli ve randevu sistemi buna göre optimize edilmelidir.

2. Hizmet Karmasının Sadeleştirilmesi: Sunulan hizmet çeşidi temel seviyede tutulmalıdır (örneğin, sadece kesim ve fön; boya, perma veya özel tasarım gibi karmaşık ve zaman alıcı hizmetler sunulmamalıdır). Hizmet kalitesi standartları, maliyeti artırmayacak asgari düzeyde tanımlanır.
3. Standartlaştırılmış Hizmet Süreçleri: Müşteri danışmanlığı ve hizmet akışı, çalışanların hızla uygulayabileceği basit, adım adım bir prosedüre dönüştürülmelidir. Bu, hem süre kontrolüne hem de hizmet tutarlılığına katkı sağlar.
4. Maliyet Minimizasyonu: Tüm girdi maliyetleri yakından takip edilmelidir. Stok israfını en aza indirmek, toptan alımlarla malzeme maliyetini düşürmek ve destek personeli sayısını optimize etmek temel hedeflerdendir.

2.13.2. Türkiye Pazarında Fiyat Liderliği Stratejisinin Uygulanabilirliği ve Hedef Kitle

Fiyat liderliği, pazara giriş yapmak veya pazar payını hızla artırmak isteyen işletmeler için oldukça etkili bir stratejidir. Türkiye gibi enflasyonun alım gücünü doğrudan etkilediği ve tüketicilerin büyük bir bölümünün fiyat hassasiyeti yüksek olduğu pazarlarda güçlü bir çekiciliği vardır (Odabaşı & Oyman, 2017).

Bu strateji, özellikle şu hedef kitleler üzerinde etkilidir:

- Öğrenciler ve düşük gelirli gruplar.
- Fiyat bilinci yüksek, temel ihtiyaçlara odaklanan aileler.
- Hızlı ve ucuz hizmet arayan, marka sadakati düşük tüketiciler.

Yeni açılan bir işletme, bu strateji ile bölgedeki pazar payını hızla ele geçirebilir. Ancak, uzun vadede, rakiplerin de fiyat indirimine gitmesiyle oluşacak fiyat savaşları ve kâr marjlarındaki aşınma, bu stratejinin temel risklerini oluşturur. Bu nedenle, sürdürülebilir olması için maliyet kontrolünün sürekli kılınması şarttır.

2.13.3. Fiyat Liderliği Stratejisi ve Uygulama Yöntemleri

Fiyat liderliği stratejisi, temel olarak düşük maliyetle hizmet sunarak yüksek hacimde müşteri çekmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır. Türkiye'de özellikle kuaförlük sektöründe sıkça başvurulan bu strateji, "koltukları doldurma" prensibi üzerine kuruludur. Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK) verilerine göre, kuaförlük sektöründe en yaygın rekabet türü fiyat rekabetidir. Ancak bu stratejiyi uygularken 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un 61. maddesine uygun hareket etmek gerekmektedir. Bu madde, fiyatlandırma stratejilerinin aldatıcı ve yanıltıcı olamayacağını açıkça belirtmektedir.

Fiyat liderliği stratejisini başarıyla uygulamak için zaman yönetimi ve verimlilik büyük önem taşımaktadır. Türkiye Kuaförler Federasyonu'nun belirlediği standartlara göre, erkek saç kesimi için 15-20 dakika, kadın saç kesimi için 30-45 dakika, boya uygulamaları için ise 45-60 dakikalık süreler optimal kabul edilmektedir. Bu sürelerin verimli kullanılması, randevu sisteminin iyi planlanması ve iş akış şemalarının oluşturulmasıyla mümkün olabilmektedir. Ayrıca personelin çoklu görev konusunda eğitilmesi de verimliliği artıran önemli bir faktördür.

Hizmet kısıtlamaları ve standardizasyon, fiyat liderliği stratejisinin temel taşlarından biridir. Temel hizmet paketleri arasında standart saç kesimi (25-50 TL), kesim ve yıkama (40-70 TL), kesim ve fön (50-90 TL) gibi seçenekler bulunmaktadır. Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından belirlenen hizmet

kalitesi kriterlerine uygun hareket edilmesi zorunludur. Bu kriterler arasında temizlik ve hijyen standartları, ekipman bakım periyotları ve personel eğitim sertifikaları yer almaktadır. Kaliteden ödün vermeden fiyat avantajı sunmak, stratejinin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir.

Maliyet minimizasyonu, fiyat liderliği stratejisinin olmazsa olmazıdır. Tedarikçilerle yapılacak anlaşmalar, yerli üreticilerle çalışma, grup alımları yapma ve ön ödemeli indirimlerden yararlanma gibi yöntemlerle maliyetler düşürülebilir. Personel maliyetlerinin optimizasyonu için TESK'in 2024 yılı ücret araştırması referans alınabilir. Bu araştırmaya göre, stilistler için 4.500-7.000 TL, yardımcı personel için 3.500-4.500 TL, part-time çalışanlar için ise saatlik 25-40 TL arasında ücretler sektör ortalaması olarak kabul edilmektedir.

Hedef pazar segmentasyonu, fiyat liderliği stratejisinin etkinliğini belirleyen önemli bir faktördür. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) gelir gruplarına göre yapılan segmentasyonda, düşük gelir grubunda (0-5.000 TL) öğrenciler, emekliler ve düşük ücretli çalışanlar; orta gelir grubunda (5.000-10.000 TL) ise memurlar, işçiler ve küçük esnaf yer almaktadır. Her bir gelir grubunun ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda hizmet paketleri oluşturulmalıdır.

Risk yönetimi konusunda Rekabet Kurumu'nun düzenlemelerine dikkat edilmelidir. Zararına satış, fiyat anlaşmaları ve piyasa dominantlığının kötüye kullanılması gibi uygulamalar yasaklanmıştır. Tüketici mahkemelerinin kalite-fiyat dengesi, vaadedilen hizmetin sunulması ve gizli maliyetlerin açıklanması konularındaki kararları da dikkate alınmalıdır. Başarılı uygulama örnekleri incelendiğinde, İstanbul'da zincir kuaförlerin fiyat stratejileri, mahalle kuaförlerinin rekabet yöntemleri ve öğrenci bölgelerindeki uygulamalar; Ankara'da ise memur semtlerindeki fiyatlandırma ve alışveriş merkezlerindeki stratejiler öne çıkmaktadır.

Pratik uygulama adımları dört aşamadan oluşmaktadır: pazar araştırması, maliyet hesaplama, fiyatlandırma stratejisi ve pazarlama-tanıtım. Pazar araştırması aşamasında rakip fiyat analizi, müşteri beklentileri ve bölge gelir düzeyi incelenmelidir. Maliyet hesaplama aşamasında sabit ve değişken giderler belirlenmeli, kâr marjı doğru şekilde hesaplanmalıdır. Fiyatlandırma stratejisi aşamasında temel hizmet fiyatları, paket fiyatlandırma ve indirim politikaları oluşturulmalıdır. Son aşama olan pazarlama ve tanıtımda ise yerel reklamlar, sosyal medya duyuruları ve açılış kampanyaları planlanmalıdır. Yerel ticaret odalarından alınabilecek ücretsiz danışmanlık, KOSGEB'in girişimci eğitim programları ve belediyelerin esnaf destek ofisleri bu süreçte değerlendirilebilecek kaynaklardır. Ancak unutulmamalıdır ki, fiyat liderliği stratejisi uygulanırken kalite standartlarından ödün verilmemeli ve tüketici hakları asla ihlal edilmemelidir.

2.14. Benzersiz ve Odaklanmış Stratejiler

2.14.1. Benzersiz ve Uzman Strateji

Benzersiz veya uzman strateji yaklaşımı, salonun belirli bir alanda uzmanlaşarak rakiplerinden farklılaşmasını ve müşteriler tarafından değer verilen benzersiz faydalar sunmasını hedefler. Türkiye Kuaförler Federasyonu'na göre, uzmanlaşmış salonların ortalama müşteri memnuniyeti puanı %92 seviyesindedir (Türkiye Kuaförler Federasyonu, 2024). Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun "mesleki uzmanlık ve standartlar" başlıklı 19. maddesi uyarınca hizmet kalitesini garanti altına almalıdır.

Uzman stratejinin temel dayanak noktaları arasında uzman renklendirme teknikleri, özel saç uzatma yöntemleri, ileri seviye saç tasarımı ve kapsamlı danışmanlık hizmetleri bulunmaktadır. Türkiye'de Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) tarafından belirlenen "Saç Bakım ve Şekillendirme Hizmetleri" ulusal yeterlilik standartları, bu alanda uzmanlaşmak isteyen kuaförler için yol

gösterici olmaktadır (MYK, 2023). Özellikle büyük şehirlerde bu stratejiyi benimseyen salonlar, Tüketici Araştırmaları Derneği'nin verilerine göre %30-40 daha yüksek fiyat talep edebilmekte ve müşteri sadakati oranları %75'lere ulaşabilmektedir.

2.14.2. Odaklanmış Strateji ve Pazar Segmentasyonu

Odaklanmış strateji, belirli bir pazar segmentinde rekabet avantajı elde etmeye dayanır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, kuaförlük sektöründe pazar segmentasyonu yaş, gelir, yaşam tarzı ve coğrafi konum gibi faktörlere göre şekillenmektedir (TÜİK, 2024). 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un "ayrımcılık yasağı" başlıklı 4. maddesi uyarınca, segmentasyon çalışmalarında tüketicilere eşit davranılması gerekliliği unutulmamalıdır.

Odaklanmış strateji geliştirirken dikkat edilmesi gereken dört temel adım bulunmaktadır. İlk olarak, uyumlu segmentlerin belirlenmesi gerekmektedir. İkinci adımda, mevcut müşteri tabanı içindeki farklı segmentlerin oranları analiz edilmelidir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) verilerine göre, başarılı segmentasyon çalışması yapan işletmelerin pazar payı ortalama %25 artış göstermektedir. Üçüncü adımda, belirli müşteri gruplarının ihtiyaçları detaylı şekilde analiz edilmeli ve son adımda ise hedef gruba yönelik odaklanmış pazarlama kampanyaları geliştirilmelidir.

2.14.3. Segmentasyon Riskleri ve Fırsatları

Segmentasyon stratejisinin uygulanması sırasında farklı pazar segmentleri arasında çatışmalar yaşanabilmektedir. Gamma & Bross (t.y.) tarafından yayımlanan rehberde göre, genç müşterilere yönelik müzik, dekor ve ambiyans oluşturan salonların %60'ı daha yaşlı müşteri segmentini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Ancak doğru uygulandığında, KOSGEB'in "KOBİ'ler için Pazarlama Stratejileri" kitabında belirtildiği üzere, odaklanmış

strateji benimseyen işletmelerin karlılık oranları %35 daha yüksek olabilmektedir.

Türkiye'de başarılı segmentasyon örnekleri arasında öğrenci bölgelerinde faaliyet gösteren ve ekonomik fiyatlı hızlı hizmet sunan salonlar, lüks semtlerde konumlanan premium hizmet veren kuaförler ve belirli bir stil anlayışında uzmanlaşmış butik salonlar sayılabilir. Rekabet Kurumu'na göre, bu tür farklılaşmış stratejiler sektör sağlığı açısından olumlu katkılar sağlamakta ve tüketici tercih çeşitliliğini artırmaktadır.

2.15. Mevcut İşletmeler İçin Pazar Stratejileri

2.15.1. Pazar Stratejileri ve Risk Analizi

Mevcut bir kuaför işletmesi için gelecek stratejileri, dört temel kategoride değerlendirilebilir. Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK) 2024 verilerine göre, işletmelerin %65'i pazar payını koruma stratejisi izlerken, sadece %15'i çeşitlendirme stratejisi uygulamaktadır (TESK, 2024). Her bir stratejinin risk seviyeleri ve getirileri, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun "işletme risk yönetimi" başlıklı 19. maddesi kapsamında değerlendirilmelidir.

2.15.2. Pazarı Elde Tutma Stratejisi

Pazarı elde tutma stratejisi, mevcut müşterilere odaklanarak rekabet avantajı sağlamayı hedefler. Araştırmalara göre, bu stratejiyi uygulayan işletmelerde müşteri başına ortalama harcama %20-30 oranında artabilmektedir (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017). Bu stratejinin temel dayanağı, personelin uzmanlık ve bilgi birikimini mevcut müşteri portföyüne yönlendirmektir. KOSGEB'in "Mevcut İşletmelerde Büyüme Stratejileri" rehberine göre, bu strateji en düşük risk seviyesine sahiptir ve özellikle ekonomik belirsizlik dönemlerinde tercih edilmektedir.

2.15.3. Pazar Genişletme Stratejileri

a.Pazar Genişletme Seçeneği 1

Bu strateji, mevcut hizmet ve ürünlerin yeni müşteri segmentlerine sunulmasını içerir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, nüfusun %28'ini oluşturan 15-29 yaş grubu, bu stratejinin en potansiyel hedef kitlesini oluşturmaktadır (TÜİK, 2024). Yeni pazar segmentlerine ulaşmanın yolları arasında yeni salon açılışları, çocuk kuaförlüğü hizmetleri, öğrenci paketleri veya düşük ve özel günler için mobil hizmet sunumu sayılabilir. Solomon (2020) araştırmasına göre, bu strateji orta düzeyde risk taşımakta ve başarı oranı %55 olarak ölçülmektedir.

b.Pazar Genişletme Seçeneği 2

Mevcut müşterilere yeni hizmet ve ürünler sunmayı hedefleyen bu strateji, müşteri ilişkileri yönetiminin önemini vurgular. Levy, Weitz ve Grewal (2019) çalışmalarına göre, mevcut müşterilere yeni hizmet sunan işletmelerin başarı oranı, yeni müşteri kazanmaya çalışan işletmelere göre %40 daha yüksektir. Ancak bu stratejinin uygulanmasında müşteri portföyünün iyi analiz edilmesi kritik öneme sahiptir. Örneğin, ortalama yaşı 50'nin üzerinde olan bir müşteri kitlesine sahip bir işletmenin, saç uzatma gibi genç müşterilere yönelik hizmetlere yatırım yapması verimli olmayabilir.

2.15.4. Çeşitlendirme Stratejisi

Çeşitlendirme stratejisi, kuaförlük sektöründen farklı bir hizmet alanına geçişi ifade eder. Türkiye'de bu stratejiyi uygulayan işletmeler arasında güzellik salonları, epilasyon merkezleri, kafe veya kuaför malzemesi satış mağazaları sayılabilir. Rekabet Kurumu'na göre, bu strateji en yüksek risk seviyesine sahiptir ve başarı oranı %35'tir (Rekabet Kurumu, 2025). Çeşitlendirme stratejisinin temel riskleri arasında, mevcut müşterilerin yeni hizmeti

onaylamaması, çelişkili pazar segmentlerinden müşteri kazanma zorluğu ve yetersiz deneyim nedeniyle kalite standartlarını koruyamama sayılabilir.

2.15.5. Strateji Seçiminde Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler

Strateji seçiminde dikkat edilmesi gereken en önemli faktörler arasında işletmenin finansal kapasitesi, personel yeterliliği, pazar koşulları ve müşteri profilinin doğru analizi bulunmaktadır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) tarafından yayınlanan "KOBİ'ler için Stratejik Planlama" kılavuzuna göre, strateji değişikliği öncesi detaylı bir SWOT analizi yapılması önerilmektedir (TOBB, 2024). Ayrıca, 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un "hizmet çeşitlendirmesi" başlıklı 12. maddesi uyarınca, yeni hizmetlerin mevcut hizmet kalitesini düşürmemesi ve tüketici haklarını ihlal etmemesi gerekmektedir.

Pazar bölümlendirmesi, benzer ihtiyaç ve tercihlere sahip müşteri gruplarını belirlemeyi amaçlayan stratejik bir yaklaşımdır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2023 verilerine göre, etkin segmentasyon uygulayan işletmelerin kar oranlarında %25'e varan artış gözlemlenmiştir. 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un 4. maddesi uyarınca, segmentasyon çalışmalarında ayrımcılık yapılmaması ve tüm tüketicilere eşit davranılması gerekmektedir.

Demografik segmentasyon, Türkiye'de en yaygın kullanılan yöntemlerden biridir. Yaş gruplarına göre 15-24 yaş arası genç müşteriler, 25-44 yaş arası yetişkin müşteriler ve 45 yaş üstü olgun müşteriler şeklinde kategorize edilmektedir. Gelir düzeyine göre yapılan sınıflandırmada ise 0-5.000 TL arası düşük gelir grubu, 5.000-10.000 TL arası orta gelir grubu ve 10.000 TL üzeri yüksek gelir grubu yer almaktadır. Eğitim durumuna göre yapılan segmentasyonda lise ve altı, üniversite ve lisansüstü şeklinde gruplandırma yapılmaktadır.

Coğrafik segmentasyon açısından Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK) 2023 raporu önemli bilgiler sunmaktadır. Kentsel bölgelerdeki kuaförlerde ortalama müşteri harcaması 85 TL iken, kırsal bölgelerde bu rakam 45 TL seviyesindedir. Büyükşehirlerde premium hizmet talebi daha yüksekken, ilçe ve beldelelerde temel hizmetlere olan talep ön plana çıkmaktadır.

Psikografik segmentasyon, müşterilerin yaşam tarzı ve kişilik özelliklerine dayalı bir gruplandırma sunar. Geleneksel müşteriler düzenli bakım ve klasik stilleri tercih ederken, modern müşteriler yenilikçi stiller ve trend uygulamalara yönelmektedir. Ekonomik müşteriler ise fiyat odaklı hareket etmekte ve kampanyalı hizmetleri tercih etmektedir.

Müşteri satın alma davranışları analizine göre, Türkiye'de kuaförlerde en çok tercih edilen hizmet %65 ile saç kesimi olurken, bunu %25 ile boya ve renk işlemleri, %10 ile özel tedaviler takip etmektedir. Zamanlama açısından hafta içi randevular %40, hafta sonu randevular ise %60 oranında gerçekleşmektedir. Özel günler öncesinde ise hizmet talebinde %30'luk bir artış gözlemlenmektedir.

Müşterilerin satın alma nedenleri incelendiğinde, %45 ile kalite en önemli faktör olarak öne çıkmaktadır. Fiyat %30, lokasyon %15 ve tavsiye %10 oranında tercih nedeni olarak belirlenmiştir. Satın alma yöntemleri değişkenlik göstermekte olup, yüz yüze randevular %50, telefonla randevular %30, online randevular ise %20 oranında gerçekleşmektedir.

KOSGEB'in 2023 KOBİ performans raporuna göre, başarılı segmentasyon uygulaması için dört temel adım önerilmektedir. İlk olarak mevcut müşteri verilerinin detaylı analizi yapılmalı, ardından benzer özellikteki müşteri grupları belirlenmelidir. Üçüncü adımda her müşteri grubu için özel hizmet paketleri geliştirilmeli ve son olarak uygulama sonuçları düzenli olarak

takip edilerek gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır. Bu yaklaşım, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamasına ve hizmet kalitesini artırmasına olanak tanımaktadır.

2.16. Pazarlama Karması (4P) ve Temel İlkeler

Pazarlama karması veya yaygın olarak bilinen adıyla 4P, pazarlamanın temel taşlarını oluşturan stratejik bir çerçevedir. Araştırmalara göre 4P'yi etkin şekilde uygulayan işletmelerin pazar payında ortalama %30 büyümeye gözlemlenmiştir (Solomon, 2020). Bu kavram ilk bakışta karmaşık gelse de, Türkiye'deki kuaförlük işletmeleri bağlamında ele alındığında oldukça anlaşılır bir yapıya sahiptir.

Ürün (Product) kavramı, kuaförlük sektöründe sunulan hizmet ve ürün yelpazesini kapsamaktadır. Başarılı işletmeler ortalama 15 farklı hizmet çeşidi sunmakta ve müşteri başına harcamayı %40 artırabilmektedir (Homburg, Jozić, & Kuehnl, 2017). Ürün stratejisi, Mesleki Yeterlilik Kurumu (MYK) standartlarına uygun hizmet kalitesi ve sürekli yenilikçi yaklaşım gerektirmektedir.

Fiyat (Price) stratejisi, Türkiye'deki kuaförlük sektöründe rekabetin en yoğun yaşandığı alanlardan biridir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2023 verilerine göre, kuaförlük hizmetlerinde ortalama fiyatlar bölgelere göre %60'a varan farklılık göstermektedir (TÜİK, 2023). 6502 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun'un 61. maddesi uyarınca, fiyatlandırma stratejilerinin aldatıcı ve yanıltıcı olmaması gerekmektedir.

Dağıtım (Place) kavramı, kuaförlük sektöründe hizmetin sunulduğu fiziksel mekan ve erişilebilirlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu (TESK) araştırmasına göre, merkezi lokasyonda bulunan kuaförlerin müşteri sayısı, diğer bölgelerdekilere göre %35 daha

fazladır (TESK, 2023). Ayrıca, online randevu sistemleri kullanan işletmelerin doluluk oranlarında %25 artış gözlemlenmiştir.

Tutundurma (Promotion) faaliyetleri, Türkiye'deki kuaförlük sektöründe giderek dijitalleşmektedir. Sosyal medya kullanan kuaförlerin müşteri edinme maliyeti %40 daha düşük olmaktadır (Solomon, 2020). Geleneksel pazarlama yöntemlerinin yanı sıra, dijital platformlarda içerik pazarlaması ve müşteri yorumları önem kazanmaktadır.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), 4P stratejisinin başarıyla uygulanması için işletmelere danışmanlık hizmeti sunmaktadır (KOSGEB, 2023). Bu dört değişkenin uyum içinde çalışması, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde kritik öneme sahiptir. Levy, Weitz ve Grewal (2019)'a göre, 4P'yi entegre şekilde uygulayan işletmelerin müşteri memnuniyeti oranı %85'in üzerine çıkabilmektedir.

2.17. SWOT Analizi: Tanımı, Süreçleri ve Stratejik Önemi

SWOT Analizi, bir işletmenin, projenin veya herhangi bir organizasyonun mevcut durumunu değerlendirmek ve etkili stratejiler geliştirmek için kullanılan temel bir stratejik planlama aracıdır. Kısaltma, İngilizce Güçlü Yönler (Strengths), Zayıf Yönler (Weaknesses), Fırsatlar (Opportunities) ve Tehditler (Threats) kelimelerinin baş harflerinden oluşur (Hill & Westbrook, 1997). Bu analiz, iç ve dış faktörleri sistematik bir şekilde inceleyerek, hedef belirleme ve uzun vadeli bir eylem planı oluşturma sürecinin temelini oluşturur.

2.17.1. SWOT Bileşenleri ve Analiz Süreci

SWOT analizi, genellikle üç temel aşamada gerçekleştirilen yapılandırılmış bir süreçtir:

SWOT analizi

SWOT analizinize bir kağıda ana başlıklar not ederek ve işletmeyi etkileyen nitelikleri ve yönleri listeleyin.

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Fırsatlar	Tehditler

Şekil 6: SWOT Analizi

Aşama 1: İçsel Analiz (İçe Bakış)

Bu aşamada işletmenin kendi kontrolü altındaki iç faktörler değerlendirilir.

- **Güçlü Yönler:** İşletmeyi rakiplerine karşı avantajlı duruma getiren, başarıya ulaşmada kullanılabilecek içsel kaynaklar, yetkinlikler ve pozitif özelliklerdir. Örneğin; güçlü marka imajı, patentli teknoloji, nitelikli insan kaynakları veya yüksek müşteri sadakati.
- **Zayıf Yönler:** İşletmenin performansını ve rekabet gücünü sınırlayan, geliştirilmesi gereken içsel eksiklikler veya olumsuz özelliklerdir. Örneğin; yüksek maliyet yapısı, sınırlı pazar bilgisi, düşük nakit akışı veya eskiyen altyapı.

Aşama 2: Dışsal Analiz (Dışa Bakış)

Bu aşamada işletmenin kontrolü dışındaki dış çevre faktörleri incelenir.

- **Fırsatlar:** İşletmenin lehine kullanabileceği, pazar eğilimleri, teknolojik gelişmeler, demografik değişimler veya rakiplerin zayıflıkları gibi dışsal koşullardır. Örneğin; yeni bir pazarın ortaya

çıkması, destekleyici hükümet politikaları veya tüketici tercihlerindeki olumlu değişimler.

- **Tehditler:** İşletme için risk oluşturan, performansını ve varlığını tehlikeye atabilecek dışsal faktörlerdir. Örneğin; ekonomik durgunluk, pazara yeni ve güçlü rakiplerin girmesi, olumsuz yasal düzenlemeler veya tedarikçi maliyetlerindeki ani artışlar.

Aşama 3: Strateji Geliştirme ve Eylem Planı Oluşturma

Son aşamada, dört SWOT kategorisinden elde edilen bulgular bir matris üzerinde eşleştirilerek stratejiler geliştirilir. Bu stratejiler, güçlü yönlerden fırsatlarla yararlanmayı (SO Stratejileri), zayıf yönleri güçlü yönlerle dönüştürerek tehditlerin etkisini azaltmayı (ST Stratejileri) ve zayıf yönler ile tehditleri en aza indirmeyi (WT Stratejileri) hedefler. Bu kararlara dayanarak, kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri kapsayan detaylı bir eylem planı oluşturulur (Panagiotou, 2003).

Sonuç olarak, SWOT Analizi, karmaşık bir durumu anlaşılır dört kategoriye ayırarak yöneticilerin sistematik düşünmesine olanak tanıyan basit ama güçlü bir çerçevedir. Etkinliği, analizin derinliğine ve objektifliğine bağlı olsa da, doğru uygulandığında işletmeler için stratejik yol haritasının belirlenmesinde vazgeçilmez bir araçtır.

2.18. Fiyatlandırma Stratejileri

Fiyatlandırma, bir mal veya hizmetin satış fiyatının belirlenmesi olarak tanımlanan, işletmeler için oldukça karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir. Bu süreç yalnızca maliyetleri karşılamayı değil, aynı zamanda pazar konumlandırmasını, müşteri algısını ve rekabetçi stratejiyi de doğrudan etkilemektedir. Pazarlama açısından bakıldığında, fiyatlandırma, tüketicilerin bir ürünü veya hizmeti nasıl algıladığı üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Fiyat, bir uça lüks ve üstün kalite

çağrışımları taşıyabilirken, diğer uçta “ucuz” ve “düşük kaliteli” olarak değerlendirilebilmektedir (Kotler & Keller, 2021).

2.18.1. Fiyatlandırma Kararını Etkileyen Faktörler

Fiyatlandırma stratejilerini belirlerken işletmeler genellikle iç maliyetlere (sabit ve değişken maliyetler) odaklanma eğilimindedir. Ancak bu yaklaşım, hikayenin yalnızca bir kısmını oluşturur. Gerçekçi ve sürdürülebilir bir fiyat belirlemek için maliyetlerin yanı sıra, pazar koşulları, rakip fiyatları, talep esnekliği ve müşterilerin ödeme istekliliği gibi dışsal faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir (Nagle & Müller, 2018).

Başarılı bir işletme, fiyatlandırma seviyelerini belirlerken şu adımları izlemelidir:

1. Rekabetçi Fiyat Analizi:

Pazardaki rakiplerin fiyatlarının düzenli olarak araştırılması, işletmenin kendi fiyatını konumlandırması açısından kritik öneme sahiptir. Fiyat, rakiplerin ürün/hizmet tekliflerine kıyasla nispeten daha yüksek, düşük veya benzer düzeyde olabilir.

2. Değer Tabanlı Fiyatlandırma:

Fiyatın, pazarın ve hizmetin bir özelliği olduğu unutulmamalıdır. Müşteriye sunulan değer, fiyatlandırma kararlarının merkezinde yer almalıdır. Değer tabanlı fiyatlandırma, müşterilerin ürünle ilgili algıladıkları faydaya dayanır ve uzun vadede daha yüksek kâr marjları sağlayabilir.

3. Maliyet ve Gelir Dengesi:

İç maliyetlere dayalı fiyatlandırma yaygın olsa da, yalnızca maliyet artı yöntemine dayanmak pazar dinamiklerini göz ardı etme riski taşır. Bu

nedenle, maliyetler ile pazarın talep edeceği fiyat düzeyi arasında denge kurulması önemlidir.

Sonuç olarak, fiyatlandırma, stratejik pazarlamanın temel taşlarından biridir. Doğru fiyatlandırma kararları, işletmenin pazar payını, kârlılığını ve marka imajını doğrudan etkiler. İşletmeler, fiyatı yalnızca bir maliyet karşılama aracı olarak değil, aynı zamanda bir pazarlama iletişimi aracı olarak görmeli ve fiyat stratejilerini hem içsel hem de dışsal faktörleri dikkate alarak oluşturmalıdır.

2.19. Başa Baş (Break-Even) Analizi

Baş baş analizi, bir işletmenin toplam gelirlerinin toplam maliyetlerine eşit olduğu, dolayısıyla ne kâr ne de zarar etmediği üretim veya satış hacmini belirlemek için kullanılan temel bir finansal planlama aracıdır (Horngren, et al, 2014). Bu analiz, özellikle fiyatlandırma stratejileri, maliyet kontrolü ve kâr planlaması için kritik öneme sahiptir. Doğru bir şekilde uygulanabilmesi için bazı temel kavramların ve matematiksel ilişkilerin anlaşılması gerekmektedir.

Analizin temelini oluşturan bileşenler aşağıdaki gibidir:

- Brüt Satışlar (Toplam Gelir - R): Belirli bir dönemde, satılan birim sayısı (N) ile birim satış fiyatının (P) çarpımına eşittir.
 - Formül: $R = N \times P$
- Sabit Maliyetler (F): Üretim veya satış hacminden bağımsız olarak, kısa vadede değişmeyen giderlerdir. Örnekler arasında kira, maaşlar, sigortalar ve belirli kamu hizmetleri sayılabilir.
- Değişken Maliyetler (V): Üretim veya satış hacmiyle doğru orantılı olarak değişen maliyetlerdir. Birim başına hesaplanır. Örnekler arasında hammadde, ambalaj ve belirli işçilik maliyetleri yer alır.

- Toplam Maliyetler (TC): Sabit maliyetler ile toplam değişken maliyetlerin ($N \times V$) toplamıdır.

- Formül: $TC = F + (N \times V)$

- Katkı Payı (Birim Katkı Marjı): Birim satış fiyatı (P) ile birim değişken maliyet (V) arasındaki farktır. Her bir satışın sabit maliyetleri karşılamaya ve kâra ne kadar katkıda bulunduğunu gösterir.

- Formül: $Katkı\ Payı = P - V$

2.19.1. Başa Baş Noktası Hesaplamaları

Başa baş noktası, **Toplam Gelir = Toplam Maliyet** olduğu noktada bulunur.

$$N \times P = F + (N \times V)$$

Bu temel denklem, iki şekilde çözülerek başa baş noktası hesaplanabilir:

a) Başa Baş Satış Miktarı (N):

Belirli bir satış fiyatında (P), başa baş noktasına ulaşmak için kaç birim satılması gerektiğini bulmak için kullanılır. Formül, temel denklem $N \times P = F + (N \times V)$ 'den türetilir.

- Formül: $N = F / (P - V)$
 - Burada (P - V) birim katkı payını temsil eder. Formül, toplam sabit maliyetin, birim başına katkı payına bölünmesiyle başa baş satış adedini verir.

b) Başa Baş Satış Fiyatı (P):

Belirli bir satış hacminde (N) başa baş noktasına ulaşmak için gereken birim satış fiyatını bulmak için kullanılır. Formül, temel denklem $N \times P = F + (N \times V)$ 'den türetilir.

- Formül: $P = (F / N) + V$
 - Bu formül, birim başına düşen sabit maliyet (F/N) ile birim değişken maliyetin (V) toplamıyla gerekli fiyatı gösterir.

Sonuç olarak, başa baş analizi, işletmeler için finansal fizibilite çalışmalarının vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu formüller, sabit ve değişken maliyetlerin önceden doğru bir şekilde hesaplanabildiği veya benzer işletmelerin mali verilerine erişilebildiği durumlarda en etkili şekilde kullanılır. Eğer bu tür veriler mevcut değilse, işletmelerin kendi maliyet yapılarını ve katkı paylarını tahmin etmek için pazar araştırması ve detaylı maliyet analizi yapmaları gerekecektir. Nihayetinde, bu analiz yalnızca başa baş noktasını belirlemekle kalmaz, aynı zamanda hedeflenen kâr seviyelerine ulaşmak için gereken satış hacmini planlamak için de bir temel oluşturur (Drury, 2018).

2.20. Katkı Maliyetleri ve Ortalama Fatura Analizi

Katkı payı (katkı marjı), bir mal veya hizmetin satış fiyatı ile değişken maliyeti arasındaki farkı ifade eder ve bu fark, işletmenin sabit maliyetlerini karşılamasına ve kâra geçmesine olanak tanır. Türkiye'deki KOBİ'ler için, özellikle hizmet sektöründe, maliyetlerin doğru hesaplanması ve fiyatlandırmanın etkin bir şekilde yapılabilmesi için katkı payı analizi hayati öneme sahiptir (Maliye Bakanlığı, 2023). Bu analiz, işletmelerin hangi hizmetlerinin daha karlı olduğunu görmesine ve kaynaklarını daha verimli yönlendirmesine yardımcı olur.

2.20.1. Katkı Maliyetlerinin Hesaplanması: Bir Kuaför Salonu Örneği

Türkiye'de bir kuaför salonunda "Klasik Kesim ve Şekillendirme" gibi temel bir hizmetin katkı payını hesaplamak için, o hizmete özgü değişken maliyetler belirlenmelidir.

Birim Değişken Maliyet Kalemleri (V):

- Sarf Malzemeleri: Şampuan, saç kremi, jöle, köpük (Ortalama: 15 TL)
- Doğrudan İşçilik: Kuaförün bu hizmet için harcadığı süreye denk gelen ücreti ve işveren SGK primi (Ortalama 45 dakika için: 75 TL)
- Diğer Değişken Maliyetler: Tek kullanımlık havlu/örtü, su ve elektrik giderleri (Ortalama: 10 TL)

Toplam Birim Değişken Maliyet (V): $15 \text{ TL} + 75 \text{ TL} + 10 \text{ TL} = 100 \text{ TL}$

Hizmetin satış fiyatı (P) 200 TL olarak belirlenmişse:

Birim Katkı Payı = $P - V$

Birim Katkı Payı = $200 \text{ TL} - 100 \text{ TL} = 100 \text{ TL}$

Bu sonuç, her bir "Klasik Kesim ve Şekillendirme" hizmetinin, kira, sabit personel maaşları ve diğer genel giderler gibi sabit maliyetleri karşılamak için 100 TL katkı sağladığını gösterir. İşletmenin kâra geçebilmesi için, tüm hizmetlerden elde edilen toplam katkı payının, toplam sabit maliyetleri aşması gerekmektedir (Büyükmirza, 2024).

2.20.2. Ortalama Fatura Analizi ile Karlılığın Pratik Değerlendirmesi

Ortalama fatura analizi, Türkiye'deki perakende ve hizmet sektörü işletmelerinin performansını ölçmek için yaygın olarak kullanılan pratik bir yöntemdir.

Hesaplama Yöntemi:

Ortalama Fatura = $\text{Toplam Aylık Brüt Satış (TL)} / \text{Toplam Müşteri}$

Sayısı

Türkiye Örnek Uygulaması:

- Bir aylık toplam brüt satışlar: 250.000 TL
- Bir aylık toplam müşteri sayısı: 750
- Ortalama Fatura: $250.000 \text{ TL} / 750 = 333 \text{ TL}$

Bu analizin amacı, ortalama müşteri harcamasının sağlıklı olup olmadığını anlamaktır. Bunun için, ortalama faturanın altında yatan hizmet karışımı (service mix) incelenmelidir.

- Düşük Ortalama Fatura Riski: Eğer ortalama fatura, temel ve düşük karlılığa sahip hizmetlerin fiyatına yakın seyrediyorsa, bu durum işletmenin yüksek katkı payı sağlayan (boyama, özel bakım gibi) hizmetleri yeterince satamadığını gösterebilir. Müşteri başına düşen ortalama gelir düşük olduğu için sabit maliyetleri karşılamak zorlaşabilir.
- Yüksek Ortalama Fatura Başarısı: Örneğimizdeki 333 TL'lik ortalama fatura, temel kesim hizmetinin fiyatından (200 TL) önemli ölçüde yüksektir. Bu, müşterilerin önemli bir bölümünün, temel hizmete ek olarak daha yüksek fiyatlı ve daha yüksek katkı payı sağlayan hizmetler aldığının güçlü bir göstergesidir. Bu durum, işletmenin "siyahta" (kârda) olma ihtimalini artırır ve pazarlama ile hizmet çeşitlendirme stratejilerinin başarılı olduğunu düşündürür (TÜİK, 2023).

Türkiye'nin dinamik ve rekabetçi iş ortamında, katkı maliyeti ve ortalama fatura analizi gibi basit ama etkili araçlar, işletmeler için hayati önem taşır.

İşletmeler için pratik adımlar:

1. Maliyet Şeffaflığı: Değişken ve sabit maliyetlerinizi düzenli olarak takip edin. SGK ve Vergi Dairesi'nin yayınladığı rehberler bu konuda yol gösterici olabilir.
2. Katkı Payı Odağı: Sadece satış hacmine değil, her bir hizmetin getirdiği katkı payına odaklanın.
3. Ortalama Faturayı Yükseltin: Cross-selling (çapraz satış) ve up-selling (daha üst hizmete yönlendirme) teknikleri ile ortalama faturayı artırmaya çalışın.
4. Hizmet Karışımını Optimize Edin: Yüksek katkı payı sağlayan hizmetlere yönelik promosyon ve pazarlama faaliyetlerine ağırlık verin.

Bu iki analiz, işletme sahiplerine sadece geçmiş performansı ölçmekle kalmaz, aynı zamanda geleceğe yönelik daha stratejik ve karlı kararlar almaları için gerekli içgörüyü sağlar.

2.21. Veriye Dayalı Pazarlama: Müşteri Bilgileriyle Büyüme Fırsatlarını Yakalama

Mevcut müşterileriniz, işinizi büyütmek için en değerli ve maliyet-etkin kaynağınızdır. Sadakat kartları ve benzeri sistemlerin yükselişi, Bilgi Teknolojileri (BT) aracılığıyla pazarlama fırsatlarının ne kadar güçlü olabileceğini göstermiştir. Bu sistemlerde müşteriler, kişisel bilgileri (isim, adres vb.) karşılığında indirim veya ödüller alır. Toplanan bu veriler, satın alma alışkanlıklarına dair kalıpları ortaya çıkarır ve hedefe yönelik pazarlama kampanyaları için altın değerinde bilgiler sağlar (Kotler & Keller, 2021). Bu prensip, bir kuaför salonu gibi hizmet işletmeleri için de geçerlidir. Müşterilerinizden toplanan veriler, iş stratejinizi şekillendirebilir ve gelirinizi artırmanıza olanak tanır.

Aşağıda, bir "Pazar Bilgi Tablosu" oluşturmak için izlemeniz ve analiz etmeniz gereken temel veri kategorileri bulunmaktadır:

Müşteri Profili ve Davranışları:

- Kimdirler? (Demografik): Profesyonel, evli ve çocuklu, yüksek harcamalı, şehirli emekli, öğrenci?
- Salonu Ne Sıklıkla Ziyaret Ederler? (Sadakat): Aylık mı, altı haftada bir mi, üç aylık mı? Düzenlilikleri nedir?
- Sizi Nasıl Buldular? (Edinme Kanalı): Tavsiye, sosyal medya, arama motoru (hangi arama terimleri?), yerel reklam?
- Ne Tür Hizmetler Alıyorlar? (Hizmet Karışımı): Sadece kesim mi? Boya, bakım veya özel tedaviler de talep ediyorlar mı? Harcama seviyeleri makul ve beklentilerinizle uyumlu mu?

Personel ve Operasyonel Veriler:

- Çalışma Oranı: Her bir personelin randevu doluluk oranı nedir? Hangi çalışma türlerinde (kesim, boya vb.) daha başarılılar?
- Popülerlik: Hangi personel en çok tercih ediliyor? Bu, eğitim veya pazarlama fırsatlarını gösterir.
- Performans ve Teşvikler: Personelin belirli hizmetleri (örn., yüksek karlılıklı bakımlar) satması için ikramiye ödemeleri veya özel teşvikler var mı? Kaç farklı hizmet tamamlanıyor?

Hizmet Etkinliği ve Pazarlama Kanalları:

- Hangi Hizmetler Talep Görüyor? Kaç farklı hizmet sağlanıyor ve hangileri daha popüler?
- Pazarlama Etkinliği: Yapılan konumlandırma, promosyonlar, teşhirler ve reklamlar işe yarıyor mu? Müşteri kazanım maliyeti makul mü?
- Performans Karşılaştırması: Bazı alanlarda (örn., özel gün makyajı) rakiplerinize kıyasla daha iyi misiniz?

Bu soruların cevapları, anketler, randevu yazılımınız ve doğrudan müşteri etkileşimleri yoluyla toplanan verilerle doldurulabilir.

2.2.1.1. Verilerle Pazarlama Fırsatları Yaratma

Toplanan bu veriler, "işlenmemiş ham veri" olmaktan çıkıp "eyleme dönüştürülebilir içgörülere" dönüştüğünde pazarlamanızın gücü ortaya çıkar.

- Kişiselleştirilmiş Kampanyalar: Örneğin, her 3 ayda bir boya yaptıran müşterilerinize, 2.5 aylıkken "Seni özledik! Bu ay boya servisinde %10 indirim" içerikli bir SMS veya e-posta gönderebilirsiniz.
- Hizmet Paketleri: Öğrenci müşterilerinizin yoğun olduğunu görürseniz, onlara yönelik uygun fiyatlı "Öğrenci Kesim & Şekillendirme Paketi" oluşturabilirsiniz.
- Hedefli Promosyonlar: Yüksek harcama yapan müşterilerinizi, özel bir lansmana veya VIP tedavilere davet ederek onları ödüllendirebilirsiniz.
- Personel Eğitimi: Kimyasal tedavilerde (perma, düzleştirme) talebin düşük olduğunu görürseniz, personelinizi bu alanda eğiterek yeni bir hizmet kategorisi yaratabilirsiniz.
- Sadakati Ödüllendirme: Sık gelen müşterileriniz için "10 randevuda 1 ücretsiz" gibi bir sadakat programı başlatabilirsiniz.

Sonuç olarak, bilgi, güçtür. Müşterileriniz hakkında topladığınız veriler, sadece istatistik değil, onların ihtiyaçlarına, tercihlerine ve davranışlarına dair bir haritadır. Bu haritayı doğru okumak, sadece geçmişte ne olduğunu anlamınıza değil, gelecekte ne olacağını şekillendirmenize de olanak tanır. Veriye dayalı kararlar alarak, genel pazarlama maliyetlerinizi düşürürken, müşteri memnuniyetini, sadakatini ve nihayetinde işletmenizin karlılığını artırabilirsiniz.

2.22. Verimlilik ve Karlılık: Ortalama Fatura ve Başa Baş Analizinin Kritik Rolü

Bir hizmet işletmesi olan kuaför salonunuzun sürdürülebilirliği, verimlilik ve karlılık üzerine kuruludur. Bu iki kavram, sadece ne kadar çok müşteri ağırladığınızla değil, aynı zamanda her bir müşteri ilişkisinden ne kadar değer elde ettiğiniz ve maliyetlerinizi nasıl yönettiğinizle doğrudan ilişkilidir. Bu makale, işletme sağlığını ölçmek için iki temel aracı ortaya koymaktadır:

2.22.1. Ortalama Fatura ve Başa Baş Analizi.

Ortalama Fatura, üretkenliğin ve hizmet karışımının barometresidir.

Ortalama fatura, salonunuzun ne kadar verimli çalıştığını gösteren basit ama güçlü bir göstergedir.

Hesaplama:

Ortalama Fatura = Toplam Aylık Satışlar (TL) / Toplam Müşteri Sayısı

Analiz ve Yorum:

Buradaki kritik karşılaştırma, ortalama faturanızı temel bir hizmetin (genellikle "Kesim ve Şekillendirme") fiyatıyla kıyaslamaktır.

- Ortalama Fatura $\leq$ Temel Hizmet Fiyatı: Bu durum, işletmenizin büyük ölçüde düşük karlılığa sahip temel hizmetlere bağımlı olduğunu, ek hizmetler (boya, bakım, lamine) veya perakende ürün satışlarında yetersiz kaldığını gösterir. Bu seviyede, sabit maliyetleri karşılayıp kâra geçmek oldukça zor olacaktır.
- Ortalama Fatura $>$ Temel Hizmet Fiyatı: Bu, işletmenizin güçlü bir "hizmet karışımına" sahip olduğunun göstergesidir. Müşterilerinizin temel hizmetlere ek olarak, daha yüksek katkı payı sağlayan ek hizmetler ve ürünler satın aldığını gösterir. Bu, sağlıklı bir karlılık seviyesine işaret eder (Büyükmirza, 2024).

2.22.2 Başa Baş Analizi: Hedeflerin ve Gerçeklerin Anlaşılması

"İşletmenin kârlı olması için kaç müşteriye ihtiyacı var?" sorusunun cevabı, başa baş analizi ile bulunur.

Başa baş noktası, toplam gelirin toplam maliyetlere (hem sabit hem de değişken) eşit olduğu, dolayısıyla net kârın sıfır olduğu noktadır. Bu nokta, işletmenizin finansal sağlığını izlemek için hayati öneme sahiptir.

Hesaplama (Müşteri Sayısı Üzerinden):

Başa Baş Müşteri Sayısı = Toplam Sabit Maliyetler (TL) / Ortalama Katkı Payı (Müşteri Başına TL)

Hedefler ve Dalgalanmalar:

Bir yönetici olarak aklınızda hedef rakamlar olabilir, ancak bu hedefler gerçekçi ve esnek olmalıdır. Başa baş noktanız statik değildir; aşağıdaki faktörlerle sürekli dalgalanır:

- Muhasebe Faktörleri: Kira zammı, artan stok maliyetleri, banka masrafları ve faiz oranlarındaki değişimler.
- Acil Durumlar: Ekipman arızaları (sıcak su kazanının patlaması gibi), beklenmedik personel kayıpları, hırsızlık veya vandalizm. Bu durumlar nakit akışınızda hızla büyük bir açık yaratabilir.
- Mevsimsel ve Çevresel Etkiler:
 - Yaz: Personel eksikliği, okul ve aile tatilleri.
 - Kış: Kötü hava ve tehlikeli yol koşulları, ulaşım aksaklıkları.
 - Tüm Yıl: Bu etkenlerin işletmeniz üzerinde yarattığı "zincirleme" etkiler.

2.22.3. Proaktif Bir Yönetim Stratejisi İçin Kritik Çıkarımlar

Verimlilik ve karlılığı sağlamak, sadece müşteri saymak değil, bu müşterilerden ne kadar değer elde ettiğinizi anlamak ve işletmenizin maliyet yapısına hakim olmakla mümkündür.

İşletmeniz için Eylem Planı:

1. Ortalama Faturanızı Takip Edin ve Artırın: Hizmet karışımınızı, ortalama faturayı yükseltecek şekilde çeşitlendirin. Yüksek karlılıklı hizmetleri ve ürün satışlarını teşvik edin.
2. Gerçekçi Bir Başa Baş Analizi Yapın: Tüm sabit ve değişken maliyetlerinizi düzenli olarak gözden geçirerek başa baş noktanızı güncel tutun.
3. Bir Acil Durum Fonu Oluşturun: Beklenmedik giderler için nakit akışınızda bir tampon bölge oluşturun.
4. Esnek ve Proaktif Olun: Mevsimsel dalgalanmaları ve piyasa değişimlerini önceden tahmin edip bütçenizi ve pazarlama stratejinizi buna göre uyarlayın.

Bu araçları düzenli olarak kullanmak, işletmenizi bir krizin pasif bir kurbanı olmaktan çıkarıp, piyasa koşullarını yöneten proaktif bir lidere dönüştürecektir.

2.23. Projeksiyon ve Spekülasyon: Gerçekçi Finansal Planlama için Müşteri Temelinizi Anlamak

Bir kuaför salonunun karlılığı, kaçınılmaz olarak genel giderleriyle doğrudan bağlantılıdır. Yüksek sabit maliyetlere (kira, maaşlar, ekipman) sahip bir salonun, bu maliyetleri karşılayabilmek için daha düşük maliyetli bir salona kıyasla daha fazla gelir elde etmesi gerekecektir. Bu gerçek, işletme sahiplerini, gelir tahminlerinin ne kadarının sağlam verilere dayandığını (projeksiyon) ve

ne kadarının belirsiz beklentilere dayandığını (spekülasyon) titizlikle ayırt etmeye zorlar. Bu ayırım, gerçekçi bir finansal plan oluşturmaın temel taşıdır.

2.23.1. Temel Performans Göstergesi: Brüt Salon Çıktısı ve Stilist Verimliliği

Karlılığı anlamak için ilk bakılması gereken yer, brüt salon çıktısıdır; yani salonun belirli bir dönemde elde ettiği toplam gelir. Ancak bu toplam rakamın altında yatan asıl kritik faktör, bu çıktının nasıl oluştuğudur. Bu, her bir stilistin ekip çerçevesinde ne kadar verimli çalıştığının analiz edilmesini gerektirir (Büyükmirza, 2024).

Analiz Edilmesi Gerekenler:

- Bireysel Gelir: Her bir stilistin aylık veya haftalık toplam satışları nedir?
- Ortalama Fatura: Her stilist, müşteri başına ortalama ne kadar gelir elde ediyor?
- Randevu Doluluk Oranı: Bir stilistin çalışma saatlerinin ne kadarı verimli bir şekilde dolu?

Bu veriler, hangi stilistlerin yalnızca iş yapmakla kalmayıp aynı zamanda işletme için değer de yarattığını ve hangi alanlarda ek eğitim veya motivasyona ihtiyaç olduğunu net bir şekilde ortaya koyar.

2.23.2. Müşteri Portföyünüzü Anlamak: Projeksiyon ve Spekülasyon Arasındaki Fark

Finansal planlamada en büyük zorluklardan biri, müşteri tabanınızı iki ana kategoriye ayırmaktır:

A. Düzenli Müşteriler (Projeksiyonun Temeli)

Bu müşteriler, işletmenizin hayat damarıdır. Belirli ve tahmin edilebilir bir sıklıkta (örneğin, her 4-6 haftada bir) salonu ziyaret ederler. Bu düzenlilik, onları projeksiyon için temel dayanak haline getirir.

- Özellikleri: Gelir akışınızın istikrarlı ve öngörülebilir olan kısmını oluştururlar.
- Planlama: "Gelecek ay 400 düzenli müşterimizin yaklaşık %70'i, ortalama 250 TL'lik bir işlem yapacak" şeklinde nispeten güvenilir tahminler yapmanızı sağlarlar.
- Aksiyon: Bu müşterilere yönelik pazarlama ve sadakat programlarınız, onları elde tutmaya ve ortalama harcamalarını artırmaya odaklanmalıdır.

B. Ara Sıra Gelen / Yeni Müşteriler (Spekülasyon Konusu)

Bu grup, düzensiz aralıklarla gelen veya henüz bir alışkanlık oluşturmamış müşterilerden oluşur. Gelecekteki davranışları belirsizdir ve bu nedenle finansal planlamada spekülasyon kategorisine girerler.

- Özellikleri: Gelirinizin öngörülemeyen ve değişken kısmını temsil ederler.
- Planlama: Bütçenizde "yeni müşteri kazanımı" kalemi bir hedef olsa da, bu rakam düzenli müşteri geliri kadar garanti değildir.
- Aksiyon: Bu gruba yönelik stratejiniz, onları düzenli müşteri haline getirmek için pazarlama (tavsiye programları, ilk ziyaret indirimleri) yapmaktır.

2.23.3. Gerçek ile Kurguyu Ayırarak Güçlü Bir Finansal Plan Oluşturun

İşletmenizin uzun vadeli sağlığı, projeksiyon (gerçek) ile spekülasyon (kurgu) arasındaki farkı net bir şekilde anlamanıza bağlıdır. Güvenilir bir

finansal plan, temelini güçlü bir düzenli müşteri tabanından alan gerçekçi projeksiyonlar üzerine inşa edilmelidir. Ara sıra gelen müşterilerden elde edilecek potansiyel gelir ise, bu temel planı destekleyen bir "artı" olarak görülmeli, ancak asla planın temel dayanağı haline getirilmemelidir.

Bu yaklaşım, nakit akışı sıkıntılarını öngörmenize, daha etkili pazarlama bütçeleri ayırmanıza ve işletmenizin gerçek finansal durumu hakkında daha net bir vizyona sahip olmanıza olanak tanıyacaktır.

2.24. Doluluk Seviyeleri: Randevu Verimliliğini Anlamak ve Optimize Etmek

2.24.1. Otel Sektöründen Alınacak Bir Ders

Otel ve konaklama sektörü, performansı ölçmek için "doluluk oranı" adı verilen güçlü bir metriği kullanır. Bu şirketler, yalnızca haftalık gelirlere odaklanmak yerine, nakit akışı tahminleri ve ayrıntılı iş planlarıyla birlikte, yıl boyunca belirli bir minimum doluluk seviyesini hedefleyerek stratejilerini bu "kıstas" üzerine kurarlar. Bu prensip, randevuya dayalı çalışan bir kuaför salonu için de aynı derecede değerli ve uygulanabilir bir ölçüttür.

2.24.2. Kuaför Salonları İçin Doluluk Oranı Kavramı

Bir salonu bir bütün olarak ele aldığınızda, stilist ekibinizin tam kapasite çalışmasını beklersiniz. Bu katkı düzeyi, bir beklenti veya performans göstergesi olarak iş planına dahil edilmelidir. Stilistlerin optimum potansiyellerine yakın çalışmasını istemek, çalışma haftası boyunca randevu defterlerinin dolu olması anlamına gelir.

Optimum Kapasitenin Hesaplanması:

- Haftada 5 gün çalışan tam zamanlı bir stilist düşünelim.
- Bir günde ortalama 12 randevu kapasitesi olduğunu varsayalım.

- Haftalık Optimum Kapasite: 5 gün x 12 randevu/gün = 60 randevu/hafta
- Müşterilerin ortalama 6 haftada bir geri döndüğünü kabul edersek:
- 6 Haftalık Optimum Kapasite: 60 randevu/hafta x 6 hafta = 360 randevu

Bu, 360 düzenli müşterisi olan bir stilistin, teorik olarak %100 doluluk oranıyla çalışabileceği anlamına gelir.

2.24.3. %100 Doluluk Hedefi Neden Gerçekçi ve Sürdürülebilir Değildir?

%100 doluluk oranında çalışmak, teoride verimli ve karlı gibi görünse de, pratikte uzun vadede ciddi sorunlara yol açar. Zaman esnekliğinin olmaması, aşağıdaki olumsuz sonuçları doğurur (İSMMMO, 2023):

- Hizmet Kalitesinde Aşınma: Aceleci ve yorgun bir hizmet, müşteri memnuniyetini düşürür.
- Stilist Tükenmişliği: Sürekli yoğun tempo, stres ve yorgunluğa neden olarak motivasyonu ve performansı düşürür.
- İnovasyon Eksikliği: Yeni hizmetler geliştirmek, eğitim almak veya alternatif tedaviler sunmak için zaman kalmaz.
- Tekdüzelik: Sıkıcı ve tekrarlayan bir çalışma rutini, yaratıcılığı öldürür.
- Müşteri Kaybı: Tüm bu faktörler, nihayetinde sadık müşterilerin bile kaybedilmesiyle sonuçlanır.

2.24.4. Doluluk Oranının Hesaplanması ve Gerçekçi Hedefler

Matematik basittir ve performansı karşılaştırmak için güçlü bir araç sunar.

Doluluk Oranı Formülü:

Doluluk Oranı (%) = (Gerçekleşen Randevu Sayısı / Optimum Kapasite) x 100

Örnek Hesaplama (6 Haftalık Dönem İçin):

- Stilist A: 280 randevu tamamladı.
 - Doluluk Oranı = $(280 / 360) \times 100 = \%78$
- Stilist B: 320 randevu tamamladı.
 - Doluluk Oranı = $(320 / 360) \times 100 = \%89$

Bu hesaplama, Stilist B'nin kapasitesini daha verimli kullandığını açıkça göstermektedir.

2.24.5. Döngüsel İş Modelinde Stratejik Planlama

Kuaförlük hizmetleri doğası gereği döngüseldir; düzenli müşteriler belirli aralıklarla geri döner. Bu nedenle, performansı yalnızca haftalık veya aylık gelirlerle ölçmek, uzun vadeli eğilimleri (yükseliş veya düşüşler) gözden kaçırmaya neden olabilir. 6 hafta gibi müşteri döngüsüne uygun bir periyodu "payda" olarak kullanmak, çok daha anlamlı ve stratejik bir bakış açısı sağlar.

Önerilen Yaklaşım:

1. Gerçekçi Hedefler Belirleyin: %100 yerine, hizmet kalitesini ve çalışan refahını koruyan %75-%85 gibi optimum bir doluluk bandı hedefleyin.
2. Performansı Takip Edin: Stilistlerinizin doluluk oranlarını düzenli olarak izleyin ve düşük performansın nedenlerini araştırın.
3. Esnekliği Teşvik Edin: Randevu defterlerinde, acil durumlar, yeni müşteriler veya yaratıcı çalışmalar için boşluklar bırakın (Green, 2001).

Bu yöntem, işletmenizin sadece bugününü değil, yarınını da güvence altına alan sürdürülebilir bir büyüme stratejisinin temelini oluşturur.

SONUÇ

Güzellik ve kozmetik sektörü, estetik beklentiler, tüketici davranışları, teknolojik gelişmeler ve hizmet kalitesi ekseninde sürekli dönüşüm yaşayan dinamik bir alandır. Bu dönüşüm içerisinde yalnızca mesleki beceriye sahip olmak değil; aynı zamanda işletmeyi doğru planlamak, etkili yönetmek, finansal sürdürülebilirliği sağlamak ve yasal yükümlülüklerle uygun hareket etmek de büyük önem taşımaktadır. Bu kitapta ele alınan tüm başlıklar, kozmetik salonlarının yalnızca bugünü değil, geleceğini de güvence altına alabilecek bilimsel ve uygulamaya dönük bir çerçeveye sunmayı amaçlamaktadır.

Çalışmada öncelikle iş planı kavramı ve girişimcilik süreci ele alınmış; salon açma sürecinde karşılaşılan finansal, hukuki ve yönetsel sorumluluklar ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Ardından pazarlama, müşteri ilişkileri, fiyatlandırma stratejileri ve rekabet analizi gibi işletmenin dış çevreyle ilişkisini doğrudan etkileyen unsurlar değerlendirilmiştir. İç mekân tasarımı, iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları yönetimi ve hizmet kalitesi gibi konular ise işletmenin iç yapısını güçlendiren temel unsurlar olarak ele alınmıştır.

Kozmetik salonlarında başarı; yalnızca estetik hizmet sunumuyla değil, aynı zamanda doğru lokasyon seçimi, etkili maliyet yönetimi, kaliteli hizmet anlayışı, çalışan motivasyonu ve müşteri memnuniyeti ile bütüncül bir yapı içerisinde mümkündür. Bu kitapta sunulan bilgiler, güzellik sektöründe faaliyet gösteren ya da bu alanda girişimde bulunmayı planlayan bireylere, bilimsel temellere dayalı bir yol haritası sunmaktadır.

Sonuç olarak, kozmetik salonu işletmeciliği; sanat, bilim ve yönetimin bir araya geldiği çok boyutlu bir süreçtir. Bu eserin, sektörde faaliyet gösteren işletmecilere, akademisyenlere, öğrencilere ve girişimcilere rehberlik etmesi; daha bilinçli, sürdürülebilir ve kaliteli hizmet anlayışının yaygınlaşmasına katkı

sağlaması beklenmektedir. Güzellik sektöründe kalıcı başarı, ancak bilgi temelli yönetim anlayışıyla mümkündür.

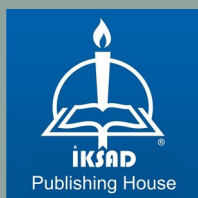
KAYNAKÇA

- Ansay, T., & Schneider, H. (2014). *Introduction to Turkish business law (Cases & materials)*. Seçkin Yayınevi.
- Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun. (2008). 5746 sayılı Kanun. *Resmî Gazete*.
- Armstrong, G., Kotler, P., & Opresnik, M. O. (2022). *Marketing: An introduction*. Pearson Education.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2024). *Bankacılık mevzuatı ve düzenlemeleri*. <https://www.bddk.org.tr>
- Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (2021). *The business plan workbook*. Kogan Page.
- Bellizzi, J. A., Crowley, A. E., & Hasty, R. W. (1983). The effects of color in store design. *Journal of Retailing*, 59(1), 21–45.
- Berk, J., & DeMarzo, P. (2023). *Corporate finance*. Pearson Education.
- Best Floor Coverings. (2025). *How long does vinyl flooring last?*
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2022). *Principles of corporate finance*. McGraw-Hill.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management*. Cengage Learning.
- Büyükmirza, K. (2024). *Maliyet ve yönetim muhasebesi* (25. baskı). Gazi Yayınevi.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı* (10. baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2024). <https://www.csgeb.gov.tr>
- Drury, C. (2018). *Management and cost accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- Eren, E. (2024). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (11. baskı). Beta Yayınları.
- Gelir İdaresi Başkanlığı. (2024). <https://www.gib.gov.tr>

- Gelir Vergisi Kanunu. (1961). 193 sayılı Kanun. *Resmî Gazete*.
- Ghosh, A., & McLafferty, S. L. (1987). *Location strategies for retail and service firms*. Lexington Books.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2022). *Principles of managerial finance*. Pearson.
- Green, M. (2001). *Salon management*. Cengage Learning.
- Harvard Business Review Press. (2021). *Writing a business plan*.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2023). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management. *Journal of Marketing*.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2014). *Cost accounting*. Pearson.
- İstanbul Ticaret Odası. (2024). *Ticari işyeri kiralama rehberi*.
- İş Kanunu. (2003). 4857 sayılı Kanun. *Resmî Gazete*.
- İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü. (2024). *İşyerinde stres yönetimi rehberi*.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy* (11th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The strategy-focused organization*. Harvard Business Review Press.
- Katma Değer Vergisi Kanunu. (1984). 3065 sayılı Kanun. *Resmî Gazete*.
- Kesten, J., & Green, P. (2015). Forecasting sales. *Journal of Business Venturing Insights*.
- Kishalı, Y. (2019). *Şirketler muhasebesi* (18. bası). Beta Yayıncılık.
- Kotler, P. (1973). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 48–64.
- Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z*. Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management*. Pearson.

- Koyuncuoğlu, D. (2021). KOBİ'lerde pazarlama. *Uluslararası Disiplinler Dergisi*, 7(26), 112–123.
- Levy, M., Weitz, B., & Grewal, D. (2019). *Retailing management*. McGraw-Hill.
- Mancuso, A. (2023). *Legal guide for starting & running a small business*. Nolo.
- McDonald, M., & Dunbar, I. (2020). *Market segmentation*. Wiley.
- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. MIT Press.
- Miller, R. L., Jentz, G. A., & Clarkson, K. W. (2022). *Business law*. Cengage.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Mucuk, İ. (2017). *Modern pazarlama ilkeleri*. Türkmen Kitabevi.
- Nagle, T. T., & Müller, G. (2018). *The strategy and tactics of pricing*. Routledge.
- Oakland, J. S. (2021). *Total quality management and operational excellence*. Routledge.
- Odabaşı, Y., & Oyman, M. (2019). *Pazarlama iletişimi*. Mediacat.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five forces. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Sevilengül, O. (2003). *Tek düzen muhasebe sistemi uygulaması*. Gazi Kitabevi.
- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2016). *Operations management*. Pearson.
- Solomon, M. (2020). *Consumer behavior*. Pearson.
- Spinelli, S., & Adams, R. (2012). *Financial planning*. Wiley.
- Stutely, R. (2012). *The definitive business plan*. FT Publishing.

- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2012). *New venture creation*. McGraw-Hill.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2024). <https://www.tuik.gov.tr>
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. (2024). <https://www.tcmb.gov.tr>
- Vergi Usul Kanunu. (1961). 213 sayılı Kanun. *Resmî Gazete*.
- Valentin, E. K. (2001). SWOT analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 54–69.
- Yıldırım Dal, T. (2025). Güzellik salonlarında iletişim. *Journal of Communication Science Researches*, 5(3), 267–281.



ISBN: 978-625-378-477-5