



TARIM REFORMU
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

DGRV
DIE GENOSSENSCHAFTEN

GİRİŞİMCİLİK

ANKARA, 2012

GİRİŞİMCİLİK

Ankara, 2012

1. BÖLÜM: GİRİŞİMCİLİK	1
1.1. Girişimcilik	1
1.2. Girişimci Kimdir?	2
1.3. Girişimcilerin Ortak Özellikleri	2
1.4. Neden Girişimci Olmalıyız?	3
1.5. Girişimciliğin Önündeki Engeller	5
1.5.1. Kişisel Engeller	5
1.5.2. Dış Engeller	6
2. BÖLÜM: KOOPERATİFÇİLİK VE GİRİŞİMCİLİK	7
2.1. Kooperatif Tanımı	7
2.2. Kooperatiflerin Amacı	7
2.3. Kooperatiflerin Başarısı	10
2.3.1. Kooperatifler İçin Girişimin Avantajları	11
2.3.2. Kooperatifler İçin Girişimin Dezavantajları	11
2.4. Kooperatif Girişimlerinin Sağladığı Katma Değerler	12
2.4.1. İstihdam	13
2.4.2. Kalkınma	13
2.4.3. Sosyal Sorumluluk	14
3. BÖLÜM: İŞ KURMA SÜRECİ ANA ADIMLARI	15
3.1. Motivasyona Sahip Olmak	15
3.2. Başarılı İş Fikri Belirlemek	16
3.3. Çalışma Programı Hazırlamak	17

3.4. İş Fikrinin Ön Değerlendirmesini Yapmak	17
3.5. Yapılabilirlik Araştırması Yapmak	17
3.6. İş Planı Hazırlamak	18
3.7. İş Kurmak	18
3.8. İşletmeyi Geliştirmek	19
4. BÖLÜM: İŞ KURMA SÜRECİ ÇALIŞMALARI	21
4.1. Çalışma Programı	21
4.2. Araştırma	22
4.3. Planlama	23
4.4. Örgütlenme	23
4.5. Koordinasyon	23
4.6. İş Fikrinin Ön Değerlendirmesi	23
5. BÖLÜM: İŞ PLANI	29
5.1. İş Planı Nedir?	29
5.2. İş Planının Faydaları Nelerdir?	30
5.3. İş Planında Yapılması Gereken Tanımlar	30
5.3.1. İşin Tanımı	30
5.3.2. Pazar Tanımı	31
5.3.3. Strateji Tanımı	32
5.3.4. Organizasyon Tanımı	32
5.3.5. Finansal Değerler	33
5.3.6. Yönetim, Risk Değerlendirme ve Ölçüm	33
6. BÖLÜM: İŞİN KURULMASI	35

Bölüm 1

1.1. Girişimcilik

“İnsanın düşünsel emeğinin ekonomik değere dönüşmesi” olarak ifade edilen girişimcilik üretim için en önemli faktörlerden biridir. Ülkemizde ekonominin büyüyebilmesi için yeni iş fikirlerinin hayata geçirilmesi ve üretim için yeni iş yerlerinin kurulması ön koşullardandır. Bu nedenle girişimci kişilerin sayısının artması ve bu kişilerin eğitilmesi ülkemizin öncelikleri arasındadır.

Birçok kaynağa baktığımızda girişimcilik için farklı bakış açıları ile birden fazla tanım yapıldığına şahit olmaktadır. Bu tanımları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yeni iş kurmak
- Girmek
- Başlatmak
- Bulmak
- Yaratmak
- Yeni ürün
- Yeni fikir
- Girişmek
- Yönetim
- Sahiplik

Bu tanımlara bakıldığından aslında girişimcilik için tek bir tanımın yapılmasının mümkün olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Girişimcilik birçok farklı öğenin bir araya gelmesiyle oluşan

ve zaman içerisinde bileşenleri sıkça değişen bir olgudur. Değişmeyen bazı bileşenler vardır ki, bunlar;

- Sezmek
- Görmek
- Eyleme geçmektir.

Detaylı inceleyecek olursak;

- SEZMEK; Girişimcilik yaşadığımız çevrede fırsatları sezmeyi,
- GÖRMEK;İçinde bulunduğumuz ekonomik ortamdatalepleri başkasından önce görmeyi,
- EYLEME GEÇMEK; Gördüklerimizden ve sezgilerimizden hayaller kurmayı,projeler üretmeyi ve bu projeleri hayata geçirmeyi gerektirir.

Girişimcilik, insanların düşündüklerinin, hayalini kurduklarının, gerçekleşmesini arzu ettiklerinin, önlerine çıkan engelleri aşarak büyük bir özveri, çaba ve kararlılıkla hayata geçirme, fikir olmaktan çıkarma ve gerçek hayatta uygulama eylemidir.

▼ 1.2. Girişimci Kimdir?

Girişimci toplumun gereksinim duyduğu;

- Ürünleri üreterek,
- Hizmetleri sunarak, • Ya da ticaret yaparak maddi kazanç sağlamayı hedefleyen ve bu amaçla kendi işini kurmak için hareke-

te geçen, iş fikrini gerçekleştirmek için;

- Araştırma
- Planlama
- Örgütlenme
- Koordinasyon çalışmaları yapan

Sonuçta;

- Gerekli bilgi ve beceri
- İş yeri, eleman, makine, donanım gibi işletme girdileri ile

- Finansman kaynaklarını bir araya getirerek kendi işini kuran kişidir.

Girişimci basit anlamıyla engelleri ve fırsatları ayırt edip, her ikisini de kendi avantajına çevirebilir. Ayrıca girişimlerin sonucunda doğabilecek tüm riskleri üstlenen kişidir.

▼ 1.3. Girişimcilerin Ortak Özellikleri

Yukarıda belirtilen tanıma bakıldığında girişimcinin özellikleri de ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler;

- Beklemek yerine, ÖNE ÇIKAN

Girişimci kişi başarı ihtiyacı duyar. Öne çıkmak ve mücadele etmek başarıya ulaşmak için sahip olduğu iti güçtür.

- Durmak yerine, KOŞAN

Girişimcilik için yaş bir sınır değildir. Her yaşta başarılı girişim örnekleri görmek mümkündür.

- Temkinli olmak yerine, KONTROLLÜ RİSK ALAN

Girişimci kişi risk alma eğilimindedir. Kişinin riskli durumlarla karşı karşıya kaldığında riski göze almak yönünde davranış gösterme ihtimali yüksektir ve belirsiz durumlara karşı olumlu tepki verebilme yeteneğidir. Yaşamındaki olayları kontrol edebilmek ister ve kontrol edemeyeceği olaylar karşısında temkinli davranır.

- Çekinmek yerine, CESARET VE ATILIM GÖSTEREN

Yeni ürünler, yeni metotlar yaratma, yeni pazarlara girme, denenmemiş deneme ve yeni bir organizasyon yapısı kurma ve tüm bunlara yönelik bir irade ortaya koyma eğilimindedir.

- Yılmak yerine, BAŞ EDEN

Kişinin bulunduğu sosyal topluma karşı sorumlulukları vardır ve bu değer için çok çalışır. Girişimcilik stresli ve yoğun iş temposunda çalışmaktır.

Birçok yenilik uzun süren ve birden fazla deneme sonucunda başarıya ulaşır. Bu durum onlar için öğrenme olanağıdır. Bu yolla yeteneklerini ve fikirlerini geliştirirler.

▼ 1.4. Neden Girişimci Olmalıyız?

Girişimcilik için kişinin birçok sebebi olabilir. Bu sebepleri 3 başlık altında toplayacak olursak;

1) Zorunluluklarla ilgili nedenler

- Aile işlerini devam ettirme zorunluluğu
- Ücretli iş bulma olanağının kısıtlılığı

2) Pratik nedenler

- Gerekli geliri kazanmanın bir yolu
- Emeklilik dönemini dolduracak faaliyetler
- Ek gelir ihtiyacı
- Boş zamanları değerlendirme çabası
- Aileye gelecekte bir iş alanı bırakma isteği

3) Kişisel yapıyla ilgili nedenler

- Başkaları için çalışmama isteği
- Bağımsız bir çalışma ortamı ve sürelerle sahip olma arzusu
- Emir altında çalışmama isteği
- Kendi geleceğine kendi karar ve çabaları ile şekil verme isteği
- Kişisel tatmin, yaratıcılığı geliştirme çabası
- Hedeflenen farklı bir sosyal statüye ulaşma çabası

Girişimci kişilikler kendi yollarını kendi çizmek isterler. Genellikle kişisel başarıya ulaşmış kişiler girişimci olurlar. Çünkü işveren, işe yaracağından emin olmadığı şeylerin yapılmasına izin vermeyecektir. Bu kişiler genellikle genç yaşta girişimci olurlar, çünkü belli bir işi kendilerinin dışında birisinin kendileri kadar iyi yapamayacağını düşünürler.

Başlangıç aşamasındaki güçlüklerden dolayı girişimcilik genellikle pek cazip görünmeyebilir. Çünkü ilk dönemlerde gece-gündüz çalışmak gerekebilir. Buna karşın, çoğu zaman çok az gelir

elde edilebilecektir. Girişimcilik eğer sanıldığı kadar basit olsaydı, günümüzde herkes girişimci olurdu.

Peki, kimler girişimci olabilir?

- İş fikriniz varsa,

Eğer kimsenin göremediğini gördüyseniz, bir düşünüz var ve bunu gerçeğe dönüştürebileceğinizi seziyorsanız ve bunun için de harekete geçmek istiyorsanız,

- Yönetsel bilgi ve beceriyesahipseniz,

İş fikriniz ne olursa olsun, başarılı bir girişim için yönetsel bilgi ve beceriye sahipseniz, fikrin gerektirdiği teknik konularda, pazarlama, finansal yönetim, organizasyon, planlama ve liderlik becerilerine sahipseniz,

- Planlama yapabiliyorsanız,

Hesaplanabilen riskleri alıyor, sürekli bilgi kaynaklarına ulaşmaya çalışıp, sistematik olarak plan yapıyor, geleceğinizin stratejisini bugünden belirliyorsanız,

- Girişimcilik Ruhu taşıyorsanız

İçinizde üretme, kazanma ve başarıma isteği duyuyorsanız, sizden girişimci olacaktır.

▼ 1.5. Girişimciliğin Önündeki Engeller

Girişimci, bir diğer söylemiyle “müteşebbis”in kelime köklerine baktığımızda anlamı daha da netleşiyor. Müteşebbis, teşebbüs kökünden türemiştir. Teşebbüste bulunan demektir. Teşebbüs kelimesi ise, yapışkananlamına gelen “şeb” kökünden gelmektedir. Yapışmak, tutunmak, tutunup kalmak, tuttuğunu bırakmamak anlamına gelmektedir. Girişim kelimesinin ilk akla getirdiği, bir iş, bir çözüm için harekete geçmektir. “Girişmek” kelimesini bir işe biraz gözü kara şekilde saldırma anlamında kullanıyoruz. “Girişken” dediğimizde kendi kendine iş,

uğraş yaratabilen, bir işe hiç çekinmeden giren bir kişi tanımı karşımıza çıkıyor.

Bu tanımlara baktığımızda, mutlaka kendimizden bir şeyler bulabiliyorken neden hala girişimci olarak tanımladığımız, sayılı kişiler arasında değiliz?

Girişimciliğin önünde bazı engeller vardır ve bu engelleri ikiye ayırmak doğru olacaktır.

- Kişisel Engeller
- Dış Engeller

Kişisel ve dış engellere aşağıda sırasıyla değinilecektir.

1.5.1. Kişisel Engeller

- Başarısız olacağım.
- Elimdekileri de kaybedebilirim.
- Yeterince teknik bilgim yok.
- Sermayem yetersiz.
- Para işlerinden anlamam.
- Satmayı beceremem.
- Riskler beni düşündürüyor.

Bireysel girişimcilerin önündeki en önemli engel kendi korku ve endişeleridir. Bu korku ve endişeler cesaretimizi kaybetmemize ve girişimci kişiliğimizi ortaya çıkartamamamıza neden olur. Bunun önüne geçmek için;

- Cesur olun. Girişimciliğe niyetlendiğinizde mutlaka cesur olmak zorundasınız, çünkü işin başlangıç noktası cesarettir.
- Hayata pozitif bakın. Kötümserlik, korkaklığın ve tembelliğin en büyük davetçisidir. Gelecekte umutlu olmadığınız takdirde, girişimcilik sizin için hiçbir anlam ifade etmeyecektir. İş hayatınıza pozitif baktığınızda, zekânız keskinleşir, sezgileriniz berraklaşır.
- Asla vazgeçmeyin. Tüm olumsuzluklara rağmen fikrinizden ve girişimcilik ruhunuzdan hiçbir zaman vazgeçmeyin.

1.5.2. Dış Engeller

- Ekonomideki İstikrarsızlık

Girişimciyi en çok zorlayan engelin başında ekonomideki istikrarsızlık gelmektedir. Planlamada belirlenen finansal hedeflere erişmek, ekonomik istikrarsızlık nedeniyle imkansızlaşabilir. Bu engeli aşmak için tek yapabileceğiniz, olduğunca sabitlenebilir değerleri tercih etmeniz olacaktır.

- Sermaye ve Finansman

İş fikrini hayata geçirebilmek için mutlaka sermaye gereklidir. Bu sermaye birçok yolda elde edilebilir. Banka kredileri bu alanda en çok başvurulanan yollardan biridir. Ancak prosedürlerin uzun olması ve bir takım güvencelerin gösterilme gerekliliği sadece iş fikri ve planı olan girişimci için oldukça büyük bir darbe olmaktadır. Fakat son yıllarda bazı sivil toplum örgütlerinin geliştirdiği fon sistemi ile bu engeli belli ölçüde aşmak mümkündür.

- Bürokratik Engeller

Türkiye'nin şirketlere yönelik mevzuatlar ve bürokratik engeller yüzünden iş ve yatırım yapmaya uygunluk açısından uygun bir ortam oluşturduğunu söylemek güçtür. Bu durumun farkında olan kuruluşlar yürürlükteki mevzuatı basitleştirip, vergi sistemini düzenlenmesini talep etmektedirler.

Bölüm 2

▼ 2.1. Kooperatif Tanımı

Kooperatifi farklı biçimlerde tanımlamak mümkündür. 1163 Sayılı Kooperatif Kanunu’nun 1. maddesine göre kooperatif “Tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklık” demektir.

Uluslararası Kooperatifler Birliği’ne göre kooperatif “Ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaç ve istekleri, müşterek sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen bir işletme yoluyla karşılamak üzere, gönüllü olarak bir araya gelen insanların kurup işlettiği, özerk bir teşkilattır.”

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu’nun 14. maddesine göre kooperatif bir ticari şirkettir.

Tanımından yola çıkarak kooperatiflerin önemli özelliklerini şu şekilde sıralamak olasıdır.

- Serbest ve gönüllülük esasına dayalı ortaklık
- Demokratik yönetim ve denetim
- Özerklik ve bağımsızlık
- Ortakların eşit maddi yükümlülüğü

- Ortaklara sermayepaylarına göre değil, kooperatifle iş yapma oranına göre kâr payı dağıtımı
- Yönetim kurulu üyelerine gelir-gider farkından pay ayırlamaması

▼ 2.2. Kooperatiflerin Amacı

Kooperatiflerin kuruluşlarının temelinde birliktelik yatar. Bu birlik ve beraberlik ile kooperatifler;

- Üretimi geliştirmek,
- Ortakların ihtiyaçlarını karşılamak,
- İşletme, pazarlama, değerlendirme gibi faaliyetlerde bulunmak,
- Ortakların ekonomik ve sosyal yönden gelişmelerine katkı sağlamak amacıyla kurulurlar.

Bu amaçlara sahip bir kooperatifin ülke ekonomisine katkıda bulunmaması düşünülemez bir durumdur. Kooperatifçilik en genel tanımıyla demokratik işletme kuruluşlarıdır. Başka bir deyişle köleci yaklaşıma karşı geliştirilen güç birliği kuruluşlarıdır. İnsanlık tarihi kadar eskidir. Sorunları aynı olan bireyler, “birlikten kuvvet doğar” anlayışı ışığında toplumun her evresinde birlikte örgütlenmişlerdir. Özetle kooperatiflere ihtiyaç vardır, çünkü;

- Demokratik kuruluşlardır. Sahibi yoktur. Eşit ortaklık vardır.
- İş imkânı ve gelir akışı sağlarlar.
- Ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlara pratik çözümler üretirler. Ortaklarına ekonomik ve sosyal fayda sağlar, yardım ve dayanışma anlayışı ile güç verirler.
- Kooperatifçilik yoksulluğun karşısında basit, uygulanabilir bir modeldir.
- Üretirler.
- Paylaşırlar.
- Kaliteyi yükseltirler.
- Farklılaştırırlar.

- Zenginleştirirler.
- Rekabet yaratırlar.
- Sinerji yaratırlar.
- Süreklilik kazandırırılar.
- Eğitirler.

Tüm bu katma değerleri sağlayabilmenin temelinde kooperatifçilik anlayışının ilkeleri yatar. Kooperatifleri kooperatif yapan ve amaçlarına ulaşmalarını sağlayan temel ilkeler şöyledir:

- Gönüllü ve herkese açık ortaklık
- Demokratik yönetim ve denetim
- Ortakların ekonomik katılımı
- Özerklik ve bağımsızlık
- Eğitim, öğretim ve bilgilendirme
- Kooperatifler arası iş birliği
- Topluma karşı sorumluluk

Kooperatif tanımını, ilkelerini ve kooperatiflere olan ihtiyaç nedenlerini ortaya koyduğumuzda girişimcilik için en temel yapı taşlarının aslında var olduğunu görmek mümkündür. İlkelerine bağlı, ülkeye olan katkılarının veya katacaklarının farkında olanlar için kooperatif önemli bir seçenektir..

Mevcut kooperatifler yaşamlarını sürdürebilmek ve geliştirebilmek için yeni girişimlerde bulunmaktadır. Bu girişimler yerel ve bölgesel gelişime katkı sağlayacak, sağlık, eğitim, konut ve sosyal konularda olduğu gibi ticari hizmetlerde de olabilmektedir. Bu girişimler özellikle ortaklara çok önemli iş kaynağı ve yönetim deneyimi kazandırmak için iyi fırsatlardır.

Çeşitli ülkelerin ekonomilerinde kooperatifler tarafından yapılan girişimler dikkat çekicidir. Aşağıda bununla ilgili bazı örnekler verilmiştir:

- İspanya’da eğitim kooperatifleri birçok okul yönetmektedirler.
- İtalya’da sosyal kooperatifler engelli, eski hükümlü ve muhtaç ortalarına iş temin etmektedirler.

- Fransa ve İtalya’da Elektronik Ticaret kooperatifleri, küçük elişi kuruluşlarının ve bağımsız sanatkârların mallarını internet kanalıyla satmalarını sağlamaktadırlar.
- İsveç’teki çocuk bakım kooperatifleri çalışan ebeveynlerin karşılıklı olarak kendi kontrolleri altında çocuk bakım hizmetleri düzenlemelerini sağlamaktadır. Çocuk bakım kooperatifleri ve yaşlılar için bakım hizmeti veren kooperatifler kadınların iş pazarlarına girmelerine ve gelir getirici iş edinmelerine imkân sağlamaktadırlar.
- ABD’de perakendecilerin sahip olduğu gıda ve hırdavat kooperatifleri yüzlerce bağımsız dükkân sahibinin büyük zincir mağazalarla başarılı bir şekilde rekabet edebilmelerini sağlamaktadır.

Birçok kültürel faaliyetlerde bulunan sanatkârlar, üretkenler ve müzisyenler işlerini sergileyebilmek, toplumla buluşturabilmek için kooperatifler kurmuşlardır.

▼ 2.3. Kooperatiflerin Başarısı

Bir kooperatifin başarısı ölçülür ve değerlendirilirken, diğer şirketlerde kullanılanlardan farklı kriterler kullanılmalıdır. Kooperatiflerin başarısı sadece yaptıkları girişim, bu girişimlerin getirisi veya pazar paylarıyla değerlendirilmemelidir. Çünkü kooperatiflerin amaçları ile diğer şirketlerin amaçları birbirinden farklıdır.

Bir kooperatifin başarı seviyesini ölçmede üzerinde durulacak özelliklerden en önemli olanları aşağıda sıralanmıştır:

- Kararların ve uygulamaların, ortaklara yarar sağlamaya ve ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olması
- Kooperatif hedeflerinin demokratik yöntemlerle belirlenmesi,
- Sermaye üzerinden ortaklara kar dağıtılmaması
- Amaçları arasında toplumun çıkarlarının bulunması

Kooperatif olmayan birçok kuruluş, kooperatiflerin sahip olduğu değer ve ilkelerin rekabet güçlerini arttırabileceğini fark etmişlerdir.

Örneğin; stratejik ortaklık, delege etmek, imtiyaz vermek gibi anlayışlar, iş birliği kurma şekillerindendir. Bu fikirlerin halen güncel ve kullanılabilir olması,

kooperatif kavramlarının ne denli önemli olduğunun ve halen geçerliliğini koruduğunun birer kanıtıdır.

Kooperatifler ile diğer şirketler arasında önemli bazı farklılıklar vardır. Bu farklılıkları şu şekilde özetleyebiliriz:

- Karar verme: İşletme (şirket) sahibi genellikle tek başına karar verme eğilimi gösterirken, kooperatiflerde demokratik karar verme yani "bir ortak-bir oy hakkı" esası vardır.
- Hisse sahipliği: İşletmelerde bu durum parayla doğru orantılı iken veya tek sahiplik varken, kooperatiflerde ortakların sermaye ve katkı payları eşittir.
- Kâr dağılımı: Şirketlerde sermaye payına göre kâr dağıtılırken, kooperatiflerde ortakların kooperatifle yaptıkları iş hacmi ve kooperatife kazandırdıkları tutar esas alınır.
- Değer artışı: Şirketlerde varlıkların değer artışı ortakların hisselerine yansırken, kooperatiflerde ortakların hissesine yansımamaktadır.
- Borsa: Kooperatiflerde hisseler borsada alınıp satılamaz.
- Ortaklık hakkı: Kooperatife giriş ve çıkış özgürlüğü vardır ve gönüllülük esastır.

2.3.1. Kooperatifler İçin Girişimin Avantajları

Kooperatiflerin diğer şirket türlerine göre girişim sahibi olmalarının bazı avantajları vardır:

- Girişimlerinde yenilikleri yakalamak için sahip oldukları büyük grubun çıkarlarını kullanabilirler.
- Girişimlerinde en temel hedef kitle ortaklarıdır ve bu nedenle kooperatif, müşteri ihtiyaçları ve davranışlarındaki değişiklikler ile alışkanlıkları ve beklentileri konularında direkt bilgi edinebilirler.
- İşin sahibi olan ortaklar aynı zamanda çalışanlardır ve bu nedenle motivasyonları yüksek olacaktır.
- Ekonomik veya diğer zorluklara karşı geçici olarak uyum sağlamada ortakların çıkarlarına daha fazla tolerans sağlanacaktır.

- Öz sermaye azalması ödeme zorluğuna yol açmayacaktır.
- Demokratik karar verme, daha güçlü kararların verilmesinde yönlendirici olacaktır.
- Kaynakların dağıtılmaması daha güçlü bir öz sermaye temeli oluşumunu sağlayacaktır.
- Genel olarak dış baskılara maruz kalmasına rağmen, girişimin güçlü bir şekilde gelişmesi mümkün olacaktır.

2.3.2. Kooperatifler İçin Girişimin Dezavantajları

Girişimcilik açısından kooperatiflerin zayıf yanlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Demokratik yönetim karar verme sürecini yavaşlatabilmektedir.
- Geniş ortaklık ağı, ortakların ihtiyaçlarını bir araya getirmekte zorluklar çıkarabilmektedir.
- Ortakların az miktarda yaptığı sermaye yatırımının, girişimi geliştirmek için ihtiyaç olan sermaye için yetmediği durumlar olacaktır.
- Kooperatife giriş ve çıkışın kolay olması nedeniyle, faal ortakların (örneğin bir tarım kooperatifinde bir çiftçinin ortaklıktan ayrılması) çıkışı, kooperatifin gelişim faktörlerinin ve girişimin istikrarı açısından sorunlar çıkarabilmektedir.
- Geleneksel girişim destek ve danışma hizmetleri konusunda, kooperatif yönetiminin özel yapısı nedeniyle anlayış eksikliği olabilmektedir.
- Kamusal satın almalarla ulaşımda, bazen kamu yetkilileri kooperatifleri kar amaçlı olmayan kuruluşlar şeklinde nitelendirirler ve bu nedenle teklif sunmak için yeterli görmediği durumlar olabilmektedir.

Kooperatifler başarılı olabilmek için bir yandan firma ve benzeri yarar-çıkarcı odaklı kuruluşlarla rekabet edebilme durumunda olabilmeli, diğer taraftan demokratik yapılarını ve ortakları tarafından yönetilme niteliklerini koruyabilmelidirler. Kooperatiflerin başarıları, sadece girişim faaliyetlerinde gösterdikleri yüksek

performanslarından değil, aynı zamanda bulundukları coğrafyada yaşayan birey ve tüzel kişilerin artan refah düzeyleriyle de ölçülür.

Kooperatifler Avrupa ekonomisinde çok önemli rol oynamaktadırlar. Avrupa Birliği'nde mevcut 132.000 birim kooperatife 2,3 milyon kişi çalışmaktadır ve kooperatif ortak sayısı 83,5 milyon dolayındadır. Kooperatiflerin başarısı hem ortakları ve çalışanları ve hem de diğer AB vatandaşları açısından çok önemlidir. Kooperatifler vatandaşlara refah, ülkelere zenginlik sağlar, girişimciliği ve katılımcılığı teşvik eder. Bugün ekonominin birçok sektörü artık kooperatifsiz düşünülemez. Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde üretim sanayinin büyük bir bölümünü yönlendiren kooperatifler, ülke ekonomileri içerisinde önemli paya sahiptirler. Kooperatifler birçok sektörde pazarın etkileyecek güce sahiptirler.

▼ 2.4. Kooperatif Girişimlerinin Sağladığı Katma Değerler

Kooperatifçilik anlayışı toplumun bazı amaçlarına ulaşabilmesi için iyi bir model oluşturmaktadır. Bu anlayışın yapabileceği bazı faaliyetler şöyle sıralanabilir:

- Pazardaki durumu zayıf olanların satın alma veya satma güçlerini birleştirmelerini sağlayarak, pazardaki başarısızlıkları önlemek ve pazarların etkili bir şekilde organize olmalarını sağlamak.
- Bir yandan bağımsızlıklarını korumalarını sağlarken, diğer yandan küçük girişim faaliyetlerini büyük çapta pazarlamaya elverişli ve daha verimli üniteler halinde birleştirmek.
- Kişileri veya küçük girişimleri, mamullerin veya hizmetlerin ihtiyaç duyulduğu yerlere yerleştirmek için pazar gücü sağlamak.
- Küçük sermayedar ortağa da ekonomik karar vermede etkili olma imkânı sağlamak.
- Vatandaşlara, ihtiyaçları olan hizmetlerin belirlenmesinde, kararlara katılma imkânı sağlamak.

- Hisse sahiplerinin hisse bedelleri yerine, ortakların çıkarlarını azami seviyeye çıkarmak görüşüyle, uzun vadeli bir bakış açısına sahip olmak.
- Özellikle, başka bir şekilde sorumlu mevkilere ulaşamayacak olan kişiler için bir yönetim okulu görevi yapmak.
- Nüfusun büyük kesimini ekonomik faaliyetlere dâhil etmek.
- Vatandaşlarla yakın temasta bulunarak yerel pazarlara kazanç sağlamak ve yerel ihtiyaçlara hizmet sunmak. Kooperatiflerin faal olduğu bölgelerde ve sektörlerde ekonomik faaliyetleri artırmak.
- İstikrar sağlamak. Kooperatifin amacının “sermaye dönüşümü yerine ortaklarına yarar sağlamak” olması nedeniyle ve sermayedarların ilgilerini çekmeyen ortamlarda çoğunlukta ayakta kalıp başarılı olmak,
- Güven yaratmak ve demokratik yönetim ve ekonomik katılım yoluyla sosyal sermaye yaratmak.

Kooperatif girişimlerini bazı özel alanlarda gruplayacak olursak; istihdam, kalkınma ve sosyal sorumluluk olarak sıralayabiliriz.

2.4.1. İstihdam

Kooperatiflerin yüksek kaliteli ve geleceğe dönük yatırım yapma kabiliyetleri gittikçe artmakta ve hissedilmektedir. Kooperatifler, ülkemizde istihdam yaratma stratejisinin vazgeçilmez unsurlarıdır. Çeşitli ülkelerde, özellikle dezavantajlı durumda bulunan gruplarda istihdam seviyelerini arttırmak için uygulamaya aktarılan birçok başarılı iş fikirlerinde kooperatif fikirleri kullanılmıştır. İşgücü pazarı kuruluşları, istihdam sorunlarına, iyi olan uygulamaları yaymak suretiyle kooperatif türü çözümler geliştirmek için teşvik edilmelidirler. Bununla birlikte, potansiyel katkılarına rağmen kooperatifleri sadece iş gücü istihdam aracı olarak algılamak doğru değildir. Kooperatifler diğer şirketlerle eşit şartlarda rekabet etme yeteneği olan ve rekabet etmeleri gereken girişimler olarak algılanmalıdır.

2.4.2. Kalkınma

Kooperatif anlayışı kalkınma için en etkili araçlardan biridir. Kamu hizmetlerinin bulunmadığı veya kâr etme amacıyla sunulanların bu gibi hizmetlerden eşit şartlarda yararlanma imkânlarını tehlikeye sokacağı bölgelerde, kooperatif çözümleri genel yarar için sunulan hizmetlerin sağlanması için etkili bir yol olabilir.

Yeni kooperatif girişimlerinin, ülke ekonomileri ve toplumlarının dengeli gelişmelerine yardımcı olma potansiyeli de mutlaka vardır. Birincisi, kooperatifler ülkelerin ekonomilerini modernize etmenin ve pazarın yararlarını daha geniş vatandaş kitlesine sunmanın önemli araçlarıdır. İkincisi, kooperatifler aynı zamanda geçiş döneminde ortaya çıkan tatmin edilmemiş ihtiyaçların büyük çoğunluğuna cevap vermenin etkili ve uygun yollarıdır. Üçüncüsü, kooperatifler, aynı zamanda yönetim deneyimi edinmeye şansları olmayacak kişilere bir “girişimci okulu” hizmetini sağlarlar.

2.4.3. Sosyal Sorumluluk

Girişimlerin kararları sadece sahiplerini değil, aynı zamanda çalışanlarını, müşterilerini, tedarikçilerini ve yerel toplum gibi pay sahiplerini de etkiler. Bu anlayış son zamanlarda gelişmenin yavaşlaması ve sosyal sorumluluk konularının tartışılmasını gündeme taşımıştır.

Şirketlerde alınan kararlar ortaklarca yatırılan sermayenin bir an önce geri dönmesi ve kâr elde edilmesine odaklandırılır. Kooperatiflerde ise durum farklıdır. Hedef elbette ortaklara hizmet etmek ve ekonomik çıkar sağlamaktır. Kooperatifler, ortaklarına sundukları hizmetlerin yanı sıra faaliyet bölgesinde kalkınmayı hızlandıracak hizmetler sunmayı hedefler. Bu da kooperatifin sosyal sorumlulukla yaptığı faaliyetlerin sadece ticari amaçlı olmadığı anlamına gelir.

Kooperatif girişimlerinin faydalarını abartmamak da çok önemlidir. Birçok kooperatif sadece sınırlı sayıda ortağının mali çıkarları için çalışmaktadır. Uzun vadeli görüşün mal ve hizmetlerin kalitesi açısından önemli olduğu sektörlerde, kooperatif yapısı yararlı olarak uygulanabilir. Bu durum kamu sektörü alanında bulunan eğitim, sağlık ve bakım hizmetleri gibi alanlar için geçerlidir. Avrupa Birliği’nde

kooperatiflerin en hızlı şekilde büyüdüğü sektörler bunlardır. Çeşitli ülkelerde geliştirilen başarılı modellerin üzerinde, deneyimlerden ve bilgi biriminden yararlanmak mutlaka ve önemle durulmalıdır.

Bunların yanı sıra yeni kooperatif türleri oluşmaktadır. Toplumdan dışlanmış kişilere ve muhtaç bireylere iş, huzur ve katılım olanağı sağlamayı öngören sosyal amaçları ağırlıklı kooperatifler kurulmaktadır. Bu yolla kooperatifler, iş hayatı dışında kalabilecek bireylere “geleneksel tarzda olmayan girişimcilik” sorumluluğunu üstlenebilecekleri yeni olanaklar sağlamaktadır.

Bölüm 3

Kooperatiflerin karşı karşıya kaldıkları “iş kurma süreci” çok çeşitli aktivitelerden oluşmaktadır. Burada temel amaç girişimcileri doğru yönlendirmek ve sistemli bir çalışma ile iş kurma noktasına getirmektir.

İş kurma sürecinin temel adımları şöyledir:

- Motivasyona sahip olmak
- Başarılı bir iş fikri belirlemek
- Çalışma programını hazırlamak

- İş fikrinin ön değerlendirmesini yapmak
- Yapılabilirlik araştırmasını yapmak
- İş planı hazırlamak
- İş kurmak
- İşletmeyi geliştirmek

▼ 3.1. Motivasyona Sahip Olmak

Motivasyon, girişimcilik için sahip olunması gereken en önemli güçtür. Para dâhil olmak üzere hiçbir etken motivasyondan daha önemli, daha anlamlı değildir. Girişimcilik yolculuğunda öyle sorunlar, öyle zorluklar ortaya çıkabilir ki, kendi işine sahip olma ve kendi kendinin patronu olma motivasyonunun eksik olması durumunda, en başarılı iş fırsatlarına, en güçlü ortaklıklara sahip işletmeler dahi başarılı olamayabilmektedir.

Kendi işini kuran girişimciler için kendi kendinin patronu olmak ve belirli noktalara kendi çabaları ile ulaşmak, en önemli hedeftir ve güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Kazanımları en yüksek noktaya çıkarabilmek için ortaya konan gayret, azim, şevk ve davranışların bütününe motivasyon denir. Kendi işini kurma motivasyonuna sahip bir girişimci için başarının anahtarı, potansiyeli yüksek bir iş fikrine sahip olmasından geçer.

▼ 3.2. Başarılı İş Fikri Belirlemek

Sürekli artan nüfus ve sürekli gelişen teknoloji yeni ihtiyaçlar doğmasına neden olmaktadır. Bu ihtiyaçların zamanında farkına varacak ve eyleme geçirecek özelliklere kooperatiflere fazlasıyla ortam doğmaktadır. Kooperatifler böylece hem diğer insanların ihtiyaçlarını karşılayabilir, hem de kendi hedefleri doğrultusunda istedikleri işi yaparak, yani işin sahibi olarak kooperatifin de verimini yükseltebilirler.

Duruma bir de sermaye açısından baktığımızda, sermaye çok ise işinizin de iyi olacağını düşünmek mümkündür. Ancak nasıl kullanacağımızı bilmediğimiz para, tek başına işimizi geliştirmek veya daha çok para kazanabilmek için bir araç olma özelliğinden çıkacaktır. Para çeşitli ihtiyaçlarımızı karşılamak için sürekli gerekli olan ve kullandığımız bir olgudur.

Parasızlık da dünyanın sonu veya istediğimiz şeylere ulaşamayacağımız anlamına gelmemektedir.

Sonuç olarak kooperatif olarak girişim için sermayemiz yok demek yerine, “iş fikrimiz var” demek çok daha önemlidir. İyi bir iş fikriniz var ise, nerede olursa olsun hem çok para kazanabilir, hem istihdam yaratabilir, hem de kalkınmaya destekte bulunabilirsiniz.

Fikir, daha öncedensahip olduğumuz ancak aralarında ilişki kuramadığımız iki veya daha çok düşünceyi yeni bir biçimde yeniden birleştirmektir. Yani fikir denen şey; James Web Young’ın söylediği gibi; “Eski unsurların yeni birleşiminden başka bir şey değildir.” Diğer bir söylemle, bir gün beynimizdeki bütün bildiklerimiz, tüm tecrübelerimiz silinse, adımızı bile hatırlamasak; bizim yeni bir şey bulmamız, yeni bir fikirle gelmemiz mümkün olmayacaktır. Çünkü elimizde birleştirebileceğimiz unsurlar kalmayacaktır. Mesela Gutenberg, kendisinden çok önce var olan, metal para kesme makinesi ile presini birleştirip matbaayı bulmuştur. Newton denizlerdeki gelgit olayı ile elmanın düşüşünü birleştirip yerçekimini, Hutchins alarm ile saati birleştirip çalar saati bulmuştur.

Kendi işini kurma motivasyonuna sahip bir kooperatif için başarının ilk koşulu potansiyeli yüksek bir iş fikrine sahip olmaktır. İş fikri belirlenirken, girişimci öncelikle “iş deneyimlerini, ustalıklarını ve becerilerini” ele almalıdır. Bunlara ek olarak içinde bulunduğu toplumun ihtiyaçları, şikâyetleri ve kanayan yaraları iş fikri kaynağı olabilir. İş fikrinin sırrı, hiç kimsenin görmediğini görmektir.

▼ 3.3. Çalışma Programı Hazırlamak

Kooperatiflerin iş fikrini hayata geçirebilmeleri için, birçok konuda düzenli ve yoğun çalışmalar yapması gereklidir. İş fikrinin net olarak belirlenmesinden, işin kuruluş sürecine ve ilk müşteriye ulaşmasına kadar geçen birçok aktivite gerçekleşir. Başarıya ulaşmak için bu dönem, işin en başında planlanmalıdır. Bu süreç kaynaklarında verimli kullanılmasını gerektiren bir

süreçtir. Zaman, çeşitli iş fikirlerinin uygulanması ve başarılması için çok önemli bir faktördür.

İş kurma süreci de ertelenmeden hızla gerçekleştirilmesi gereken bir süreçtir. İyi yapılmış bir çalışma programı, kısa sürede hedeflere ulaşmakta önemli bir yardımcıdır.

▼ 3.4. İş Fikrinin Ön Değerlendirmesini Yapmak

İş fikirlerinin gerçekleştirilmesi ve uygulanması için, öncelikle işin başarı şansı ve gelir potansiyeli araştırılır. Diğer yandan girişimci, bu araştırmaya paralel olarak işin kurulması ve başarılı olarak yürütülmesi için neler gerektiğini belirlemelidir. Kısacası iş fikrinin yapılabilirliğinin araştırılması gereklidir. İş fikirlerinin yapılabilirliğini araştırmak uzun süreli ve kapsamlı bir çalışmadır.

İş kurma sürecinde ön değerlendirme çalışması, iş fikrinin genel özelliklerinin saptamasını ve kendi özellikleri ile genel bir karşılaştırma yapmasını sağlar. Kısa ve hızlı bir değerlendirme adımı olması nedeniyle, doğru bir seçime dayanmayan iş fikirleri için girişimcinin detaylı yapılabilirlik araştırması sürecinde, girişimcinin zaman kaybetmesini engeller.

Kooperatiflerin işlerini kurmaları ve kurulan işlerin başarılı olması için, çeşitli temel özelliklerin karşılanması gerekmektedir. Bu özellikler bir meslek belgesine sahip olmak, iş yeri açma izinlerini almak şeklinde olabilir.

▼ 3.5. Yapılabilirlik Araştırması Yapmak

Girişimcinin kurduğu işte başarılı olması için öncelikle iş fikrinin başarı potansiyeline sahip olması gerekir. Başarı potansiyeli kavramı sadece iş fikrinin özelliklerine dayanmamaktadır. Kurulacak işletmenin başarısı, iş fikrinin, piyasanın ve girişimcinin özelliklerine bağlıdır. İş kurma sürecinde bu faktörün özellikleri detaylı ve karşılaştırmalı olarak analiz edilmelidir.

Kooperatifler yapmak istedikleri iş ile yapılabilirlik araştırması yaptıktan sonra, iş fikrinden kendisine uygun özelliklerde sahip olanı seçmiş olacaktır. Bir örnekle açıklayacak olursak, kooperatif olarak çorap üretimi yapmaya karar vermek bir iş fikridir. Fakat bu iş

fikrini daha detaylandırmak iş planı yaparken bize kolaylık sağlayacaktır. “İtalyan markalı 4 bilgisayarlı örme makinesi ve 1 adet burun dikme makinesi ile günde 80 düzine düz pamukluçorap üretmek üzere, 250 m² iş yerinde, 1 usta işçi, 4 düz işçi ile Ankara ihracat piyasasına fason mal üretmek üzere iş kurmak” tanımını yapmak gerekir. Bu tanım iş modelinin kısa bir tarifidir ve olası seçeneklerin incelenmesi sonucu ulaşılan iş kapsamının uygulama ölçeğinin özetidir.

Hergirişimci iş fikrini işin kuruluşöncesinde yapılabilirlik araştırmaları yaparak bu tür bir ifade ile tanımlanacak hale getirmek zorundadır. Yukarıdaki ifade örnek olmak üzere kısa tutulmuştur.

▼ 3.6. İş Planı Hazırlamak

Girişimci, iş fikrinin yapılabilirlik araştırması ile kuracağı işin en doğru ve uygulanabilir modeline ulaşır. Bu aşamada girişimcinin elinde çeşitli kuruluş ve işletme seçenekleri arasından girişimcinin özelliklerine ve işletme amaçlarına en uygun olanların seçildiği bir kararlar seti bulunmaktadır. Kısacası yapılabilirlik raporu ile girişimci iş kurma sürecinde yapması gerekenlerin neler olduğuna, çeşitli seçenekleri değerlendirerek karar verir.

İş kurma sürecinde girişimci, iş kurma projesiniyöneten bir proje sahibidir. Yapılabilirlik araştırmasında projesinin kapsamı belirlenmiştir. Ancak uygulama aşamasına geçilmesi için bir iş planına gereksinim vardır. İşin kurulacağı güne kadar hazırlanan kapsamın ortaya çıkarılması için birçok aktivite sıralı ve önceden belirlenen niteliklerde gerçekleştirilmelidir. Bunun başarılması için girişimciler iş planı hazırlarlar. Bu planın temel amacı, iş kuran girişimcinin, iş kurma sürecinde hangi hedefler için neleri nasıl ve ne zaman yapacağını belirlemesidir.

▼ 3.7. İş Kurmak

Kuruluş aşaması,girişimcinin iş planındabelirlediği özelliklerdeki işin fiilen kurulması aşamasıdır. Bu aşamada girişimci;

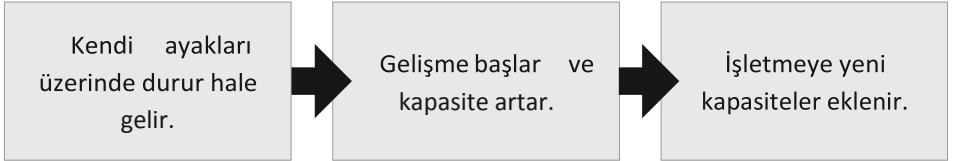
- işyerini kiralar,

- işletmenin yasal kuruluş işlemlerini yapar,
- elemanları alır,
- makine ve malzemeleri temin eder,
- kredi alınacak ise gerekli teminatları sağlar,
- başvuruları yapar,
- işyeri donanımını kurar ve • işletmenin faaliyetini başlatır.

Girişimciler iş kurma noktasına geldiklerinde iş planı hazırlıklarını tamamlamış olacaklardır. Bu sürecin hemen başlarında hazırlıklar ve araştırmalar dâhil tüm aşamaları kapsayan genel bir çalışma programı hazırlayan girişimci, iş planı hazırlığının son bölümünde artık çok daha detaylı bir plan yapacak duruma gelir. Çünkü işi kurmak için yapacağı birçok aktiviteyi en ince ayrıntısına kadar incelemiş ve ne yapması gerektiğine karar vermiştir. Bu sonuçlara dayanarak iş planının son bölümünde girişimci, “İş Kurma Süreci Detaylı Çalışma Planı”nı hazırlar.

3.8. İşletmeyi Geliştirmek

İş kurma sürecinin sonunda, kuruluş aşaması ile birlikte girişimci için farklı bir dönem başlar. İşletmeler kuruluş sonrasında aşağıdaki şemada özetlenen aşamaları yaşar. Bu aşamalara işletmenin gelişme planı adımları diyebiliriz.



Yukarıda kısaca özetlenen işletme gelişme planının başarısı ve hızı girişimcinin ne kadar doğru işletmecilik yaptığına, ne kadar başarılı bir işletme yöneticisi olduğuna ve ne kadar doğru bir sistem kurduğuna bağlıdır.

Girişimciler işletmelerini kurduklarında ve faaliyetegeçtiklerinde, kurdukları için teknik olarak başarılı olmasını sağlamanın yanında, işletme yöneticileri olarak işletmenin her türlü idari faaliyetlerinden de sorumlu oldukları bir döneme başlamaktadırlar. Ancak iyi girişimciliğin temel ve belirleyici

özellikleri arasında iyi yöneticilik ilk sıralarda yer almaktadır. Girişimciler işletmelerini kurduktan sonra iyi yönetici olmayı ya da iyi bir yönetim sistemi kurmayı başarmak zorundadırlar. Kısaca, işletme kuruluşu ile işletmenin kendi ayakları üzerinde durmaya başladığı tarih arasındaki dönem, girişimciler için farklı başlangıçları içeren ve zorlukları olan bir dönemdir.

Bu dönemde, girişimciler iş fikirlerini uygulamak için minimum düzeyde risk almalarıdır. Örneğin,gerektiğikadar kredi almak, gereken genişlikte bir işyeri kiralamak ya da satın almak, gereken makine kapasitelerinde kalmak vd.

İşin kuruluş ve ilk aşamasında başarılı olmanın temel koşullarından biri de, girişimcinin tüm zamanını ve dikkatini işine vermesidir. Bu dönemde iyi bir iş planına sahip olmak girişimci için çok önemlidir. Ortaya çıkan zorlukları öncedentahmin etmiş olmak, bunlar için hazır alternatif yaklaşımlara sahip olmak ve işin kuruluşunu başlatan hedefleri sürekli göz önünde bulundurmak hem çözümleri kolaylaştıracak hem de girişimcinin motivasyonunu sürekli yüksek tutacaktır. Burada tekrar belirtmekte fayda var ki, iş kurmanın ve girişimciliğin temelinde yatan en önemli faktör, belirli hedeflerle beslenen yüksek motivasyondur.

Bölüm 4

▼ 4.1. Çalışma Programı

Kendi işini kurma hedefiyle yola çıkan girişimcilerin başarılı olmalarının temel şartlarından biri, iş kurma sürecinin planlanmasıdır. Bir girişimci en baştan sağlıklı bir çalışma programı hazırlar ise, ne zaman, hangi soruların cevaplarını araştıracağını, hangi kurumlara başvuracağını, hangi çalışma için kimlerden yardım isteyeceğini ve tüm bu faaliyetler için yaklaşık ne kadar zamana gereksinimi olduğunu bilir. Ancak bu şekilde iş kurma hazırlıkları gereken detayda ve gereken zamanda tamamlanabilir.

Girişimciler çalışma programını iş kurma sürecinin en başında hazırlamalıdır. Hazırlanacak çalışma programının amacı iş kurma sürecinde yer alan iş fikirlerinin ön değerlendirmesi, kesin iş fikrinin belirlenmesi, yapılabilirlik araştırması, iş planı dosyasının tamamlanması için resmi kuruluşlara başvuru yapılması, teknik ve idari sisteminin kurulması gibi ana faaliyetlerin ne zaman ve ne kadar süreyle yapılabileceklerini tahmini olarak ortaya koymaktır.

İş kurma sürecinin başında hazırlanan genel program, süreç içinde sürekli yenilenme gereksinimi gösterecek ve her aşamada girişimcinin temel aktiviteleri ve yaklaşık süreleri görmesini sağlayacak, ayrıca planlı çalışmanın ilk alışkanlığını verecektir. Çalışma sürecinde ilerleyen girişimci, gerçekleşen aktiviteler ve giderek daha çok kontrol altına aldığı çalışma kapsamı ile detaylı ve doğru bir programa ulaşacaktır.

Girişimci, çalışma programını hazırlarken, iş kurma sürecinin temel yedi adımını dikkate almalı, yaklaşık sürelerini tahmin etmeli ve “İş Programı Formu”na kaydetmelidir. Şekil 1’de bir örneği verilen iş programı formu doldurulurken formun aktiviteler kısmına temel adımlar kaydedilmeli, süreler bölümüne ise aktivite için belirlenen tahmini süre işlenmelidir.

Girişimci, çalışmalarını derinleştirdikçe, çalışma programını daha fazla aktivite ile yenilemelidir. İş kurma süreci aktivitelerinin sürekli daha detaylı programlarla yönlendirilmesi sonucunda, girişimci öncelikle planlı çalışma konusunda deneyim kazanacak tır. Bunun yanında iş planı hazırlama aşamasına geldiğinde işin kurulması için yapılması gerekenlerin ne zaman yapılacağını planlamasını kolaylıkla yapabilecek, böylece hem yapılması gereken çalışmaları eksiksiz yerine getirecek, hem de işin kurulması sürecinde zaman faktörünü gereken önemde ele almış olacaktır.

Şekil 1. Çalışma Programı Örneği

AKTİVİTELER	AYLAR											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
İş fikrinin ön değerlendirmesi												
Kesin iş fikrinin belirlenmesi												
Yapılabilirlik araştırması-İş planı												
İş planı dosyasının tamamlanması												
İşin yasal kuruluşunun yapılması												
Teknik sistemin kurulması												
İdari sistemin kurulması												

birbirlerine olan etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, koordinasyonun bir defalık bir iş olmadığı, tam tersine, sürekli bir işlem olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

▼ 4.6. İş Fikrinin Ön Değerlendirmesi

Girişimci başarı potansiyeline sahip olduğunu düşündüğü bir iş fikrini, uygulamaya geçmeden, hatta detaylı olarak araştırmaya başlamadan önce, genel olarak söz konusu iş fikrinin uygulanmasına engel temel bir faktörün olup olmadığını bilmek zorundadır. Bu amaçla aşağıda listesi verilen soruların cevapları aranmalıdır. Bu sorulardan bazıları çeşitli iş fikirlerinin özelliklerine göre ayrıca önem kazanabilir.

Girişimci iş fikrinin genel niteliklerini, bağlantıda olacağı kurumları, yasal mevzuatı ve iş fikrinin teknik özelliklerini, öncelikle ve olanaklı olduğu ölçüde benzer işlerle uğraşanlarla, kamu kurumlarıyla, bankalarla, makine ya da malzeme satan firmalarla, benzer işlerin müşterileriyle ve ulaşabileceği her türlü kaynaklarla görüşerek, yazılı kaynakları tarayarak kavramaya çalışmalıdır.

Bu aşamada ortaya çıkan iş fikri genel çerçevesinde, aşağıdaki sorulardan herhangi birinde olumsuz bir faktör ortaya çıkarsa bu noktayı iyice araştırmalıdır. Bu sorulardan herhangi birisinde olumsuz bir faktör olmadığı sonucuna ulaştığı zaman iş fikrinin yapılabilirlik araştırması aşamasına geçmelidir. Girişimciler ön değerlendirme aşamasını, birden fazla iş fikrine sahip olmaları ve bunlardan bazılarını elemeleri gerektiğinde de uygulamalıdır.

Girişimcilerin iş fikirlerinin ön değerlendirmesinde araştırılması gereken temel ko nulara sorular ve cevaplar şeklinde aşağıda değinilmiştir.

- **Girişimcinin sahip olduğu iş fikirlerinin uygulanmasında yerine getirilmesi mümkün olmayan bir yasal gereklilik, izin ya da ruhsat var mı?**

İş kurma sürecinde yerine getirilmesi gereken yasal zorunluluklardan herhangi birini girişimci karşılayamıyorsa, bu engeli nasıl aşacağını ortaya koymadan izleyen aşamaları başlatması doğru değildir. Örneğin, girişimciler dershane, kreş, çocuk kulübü, gıda maddeleri üretimi, sağlık hizmetleri gibi detaylı yasal mevzuatlarla yönlendirilen iş alanlarına girecekler ise bu tür işletmelerin kurulmasında hem teknik yapının hem de idari

yapının oluşumunu belirleyen tüm düzenlemelere uygun davranmak zorundadırlar.

Bu gibi durumlarda girişimci açısından çözümlerden bazıları yasal gerekliliklere uygun bir ortakla işe girmek ya da bu şartlara sahip bir kişiyi çalıştırmak olabilir. Diğer taraftan zorunluluklar, işletmede bulundurulması gereken çeşitli teknik uygulamalar ile ilgili ise, girişimci iş fikrinin yatırım boyutunu bu noktayı da içerecek şekilde genişletmek gibi çözümleri araştıracaktır. Ön değerlendirme aşamasında bu zorunluluklara potansiyel çözümler bulunamaz ise girişimci iş fikrinin yapılabilirlik araştırması ve iş planı hazırlama aşamalarına geçmemeli, başka bir iş fikri bulmalıdır.

- **İş fikrinin uygulanması ve başarılı bir işletmenin kurulması için zorunlu olan ve girişimci tarafından temini olanaklı olmayan özel bilgi, beceri, ustalık ve işgücü girdileri var mı?**

Girişimciler, iş kurma sürecinde kendi işlerine sahip olmayı hedefledikten sonra başarı potansiyeli olan bir iş fikri belirlerler. Bu iş fikri veya iş fikirleri genellikle girişimcinin bilgi ve becerisi ya da geçmiş dönemlerde elde ettiği deneyimlerle ilgilidir. Öte yandan çeşitli iş fikirleri piyasada ortaya çıkan fırsatlarla ilgilidir. Girişimciler kurdukları işin her türlü çıktısından sorumludurlar ve bu nedenle girişimin başarılı sonuçlar vermesi için gereken her türlü teknik - idari işletme bilgisini kendileri, ortakları ve personel kanalıyla sağlamak zorundadırlar.

Çeşitli iş fikirleri bir takım genel meslek başlıkları altında yer almakla birlikte, iş fikrinin özel kapsamında piyasada oluşmuş mevcut deneyimlere sahip olmayı gerektirmektedir.

Örneğin bilgisayar destekli metal işleme tezgâhları

ile çeşitli metal ürünler üretecek olan bir atölyenin kurulması makine mühendislerinin genel uzmanlık alanları nedeniyle kurabilecekleri bir iş türüdür. Ancak bu iş alanında başarılı bir işletme olmak için kullanılan makineler ve üretim teknikleri çok hassas işlemler gerektirmektedir. Ayrıca, hızlı ve kaliteli ürün üretmek bu tür işletmelerin temel başarı kriterini oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmenin bu alanda deneyimli mühendis ve ustalara sahip olması gerekmektedir. Gereken nitelikte teknik özelliklere ve deneyime sahip elemanları bulma potansiyeli bu alanda iş kuracak girişimcilerin en öncelikli gereksinimidir. Ön

değerlendirme aşamasında, bulunduğu bölgede bu tür elemanların bulunmasının mümkün olup olmadığını belirlemek girişimci açısından öncelikli araştırma konusudur.

- **Kurmak istediği işin genel çalışma şekli ve kendisinden talep edeceği çabalardan girişimcinin yerine getirmekte zorlanacağı noktalar var mı?**

Öndeğerlendirme aşaması, iş fikrinin genel özelliklerinin piyasanın özellikleri ve girişimcinin kişisel özellikleri ile ana başlıklar bazında karşılaştırılması gereken dönemdir. Bunlar arasında “İş fikrinin gerektirdiği çalışma şekli” önemli başlıklardan biridir. Girişimcitarım alanında, örneğin kesme çiçek serası konusunda bir işe giriyorsa, açık havada ve toprakla iç içe çalışmayı kabul etmelidir. Sadece kârlılığını düşünerek bu tür bir işe girmek girişimciler için doğru bir karar değildir.

Girişimcinin ön değerlendirme aşamasında yapması gereken, iş fikrinin özellikle normal mesai saatleri dışında çalışma, seyahatlere çıkma, yoğun pazarlama çalışması yapma, yoğun beden emeği harcama gibi konularda yerine getirmesi zor olan çalışma şartları olup olmadığını belirlemektir. Bu belirlemenin ardından ise girişimci, gereklilikler ile kendi özelliklerini karşılaştırarak bir değerlendirme yapmalıdır.

- **İş fikrinin gerçekleştirilmesi için gerekli finansmanın yaklaşık büyüklüğü nedir? Girişimcinin ulaşabileceği potansiyel kaynaklar açısından bu finansal miktar karşılanması olanaksız bir düzeyde midir?**

İş kurmak için toplumun birçok kesiminde çok para sahibi olmak gerektiği inancı vardır. Birçok iş fikri bu inanın aksine çoğu insan tarafından karşı-

lanabilecek parasal kaynaklarla kurulabilmektedir. Bunun yanında girişimci kendi işini kurma konusunda harekete geçmiş, hedeflerini iyi belirlemiş ve bu konuda yüksek bir motivasyona sahip ise finansal kaynaklar için kurulması konusunda çözüm bekleyen onlarca faktörden sadece bir tanesidir.

Girişimcilik, kişinin, kendi işini kurarak, toplumun talepe ettiği ürün ya da hizmetleri sağlaması ve bunun karşılığında bir gelir kazanmasıdır. Girişimcinin kurduğu işten ne düzeyde bir gelir beklediği genellikle bu iş için ne düzeyde finansal kaynak sağlayabileceği ile ilgilidir. Dolayısıyla girişimciler kuracakları işlerin finansal gereksiniminin tahminini yaparken öncelikle ne düzeyde gelir beklediklerini belirlemelidirler.

- **Hedeflenen ürünlerin üretiminde gerekli olan teknik ve idari süreçlerin oluşturulması ve uygulanması girişimci için olanaksız mı?**

Özellikle üretim konusunda iş fikirleri olan girişimciler, üretim sistemlerinin kurulmasında ne tür alt teknik süreçlerin yer alması gerektiğini bir ön incelemeden geçirdikten sonra sistem gruplarının temininin ve işletilmesinin kendi finansal bütçeleri ya da kendi bölge şartları içinde olanaklı olup olmadığını görmek zorundadır. Bu noktada bir çözüm yolu bulunamaz ise iş fikrinin uygulanması olanaksız hale gelecektir. İşletmelerin idari çalışmaları içinde, gerekli nitelikteki elemanların temin edilmesi, pazarlama ve satış faaliyetlerinin gerektiği şekilde yerine getirilmesi gibi süreçler söz konusudur. Bunlar arasında ön değerlendirme aşamasında öncelikle gerekli eleman profilini temin etme olanağı ile pazarlama çalışmalarının başarı şansı ele alınmalıdır.

Girişimciler iş fikirlerinin gerektirdiği pazarlama faaliyetlerinin işletmenin başarılı olması açısından önemini ve önündeki zorlukları incelemelidirler. Ön değerlendirme aşamasında ele alınması gereken noktalar pazarlamanın başarılı olması için özel dağıtım kuruluşlarına ya da özel araç ve sistemlere gerek olup olmayacağıdır. Örneğin iş fikri piyasada henüz bilinmeyen bir ürünü üretmek ya da satmak ise yoğun ve bütçeli bir tanıtım kaçınılmazdır. Üretilen ürün soğuk zincir ile ya da belirli

sürelere dayalı olarak tüketicilere ulaştırılacak ise taşıma araçları ve ürün depoları özel şartlar taşımalıdır.

• **Girişimcinin iş fikrinin temel başarı kriteri nedir?**

Girişimcinin kuracağı işin başarı şansına yönelik genel değerlendirmesi nedir?

kurulu
girişimciler
genellikle
fikri
olmaktadır.

Piyasada
işler
için
iş
kaynakları

Bir iş kolundaki başarılı işletmeler benzer işlerin kurulmasına neden olmaktadır.

Kendi işini kurmak isteyenler için önemli bir nokta da her bir girişim örneğinin kendine özgü faktörleri olduğudur. Bir girişim belirli bir sektörde, piyasada ve çevrede, belirli insan, sermaye, bilgi, malzeme kaynakları ile girişimcinin bireysel hedeflerine göre kurulmuş farklı özelliklerde ve tek olan işletmedir. Kendi işini kurmak isteyen girişimci adayları çevrelerinde gördükleri ve bir benzerini kurmayı hedefledikleri işletme örneklerini çok iyi analiz etmelidirler. Bu aşamada önemli olan nokta işletmelerin başarılarının altında yatan temel faktörü görebilmektir. Bu faktöre “temel başarı kriteri” demek doğru olur.

İş fikirlerinin başarılı olması için çeşitli başarı kriterleri vardır. Kitapçığın bu noktasına kadar açıklanan bir çok işletme faktörü iş fikirlerinin özelliklerine göre temel kriter niteliği kazanabilir ve girişimcinin ya da işletme döneminde işletmecinin önüne başarılması gereken temel zorunluluk olarak çıkabilir. Bu faktör bazı işletmelerde çok deneyimli ustalar/elemanlar olabilir, bazılarında ise yüksek işletme sermayesi gücüdür. Bazı işletmelerde yılların verdiği piyasa deneyimi ile özel müşteriler başarıyı getirmektedir. Bu örnekleri daha da artırmak mümkündür. Bunu kısaca özetlemek gerekirse, girişimciler kuracakları işin temel başarı kriterinin ne olacağını bilmeli ve işletmenin temel stratejisini bu

kriteri başarıyla gerçekleştirmeye yöneltilmelidirler. Ön değerlendirme aşamasında girişimciler iş fikirlerinin benzerlerini piyasada incelemeli ve başarılarının dayandığı gerçek özelliği objektif olarak anlamaya

alışmalı ve kendilerinin kuracakları işletmelerde bu niteliği sağlamalarının olanaksız olmadığına karar vermelidirler.

Ön değerlendirme aşaması tamamlandığında girişimciler yukarıdaki konularda yaptıkları genel kapsamlı ve hızlı araştırmanın sonuçlarını incelemelidirler. Eğer bu noktalardan herhangi birisinin çözümü girişimci açısından olanaksız ise, girişimci iş fikrinin seğimi konusunu tekrar düşünmeli, bu noktalardan her birinde ön değerlendirme aşamasında olumlu cevaplar bulamadığı bir iş fikri için detaylı yapılabilirlik araştırması ve iş planına başlamalıdır.

Bölüm 5

▼ 5.1. İş Planı Nedir?

İş planı, girişimcinin kurulu veya kurmayı düşündüğü iş ve işletmesi ile ilgili düşüncelerinin, hedeflerinin, planlarının yer aldığı bir dokümandır. Bu doküman, girişimciye aşağıdaki hususları gösterir bir dosya niteliğindedir.

- Hedefleri
- Yapısı
- Piyasası
- Satış ve pazarlama çalışmaları
- Süreçleri
- Teknik sistemleri
- İdari süreçleri
- Örgütlenme
- Üretim ve satış planı
- Finansal hareketleri
- Kârlılığı

Kısaca en temel biçimde iş planı, işletmenin başarılı olması, en azından ekonomik anlamda varlığını sürdürebilmesi için neler yapması ve bunları nasıl yapması gerektiğine karar verme sürecidir.

İş planı, büyük ya da küçük bütün işletmeler tarafından kullanılabilir. İş planı hazırlama süreci ve elde edilecek sonuç, söz konusu işin boyutlarına ve karmaşıklığına göre

değişmektedir. Küçük işletmeler için yapılan iş planı kısa sürede hazırlanabilirken, büyük işletmeler için çok sayıda alternatiflerin gözden geçirilmesi ve bu sürece çok sayıda kişinin katılması, planın hazırlandığı zaman diliminin uzamasına neden olabilir.

İş planı hazırlanmadan önce, işletmenin tanımlı hedefleri ve bir vizyonu olması gerekir. Ancak bu şekilde hazırlanan bir iş planı yol gösterici bir rehber niteliği taşır. İş planı bir kez hazırlanıp bırakılmamalı, iş planındaki temel karar ve planları etkileyecek gelişmeler olduğunda, iş planı yenilenmeli ve her zaman işletmeye yön gösteren karar, hedef ve planlar dokümanı olarak saklanmalıdır.

▼ 5.2. İş Planının Faydaları Nelerdir?

- İş planı yeni kurulan işin maliyetini kapsar ve nasıl başarılı olacağının anlaşılmasına yardımcı olur.
- İş planı bir işletme aracıdır. Doğru kullanıldığında işinizi yönetmenize ve başarılı olmanıza yardımcı olur.
- İşe başlamak için gerekli adımları tanımlar.
- Başkalarına fikirlerinizi açmanızı kolaylaştırır, aynı zamanda da finansman teklifinize temel oluşturur.

▼ 5.3. İş Planında Yapılması Gereken Tanımlar

5.3.1. İşin Tanımı

A. Yapılacak işi detaylı bir şekilde tarif ediniz:

- İş Planınızın amacı nedir?
- İşinizintürü nedir? Mağazacılık, üretim, hizmet?
- İşinizi ne şekilde yürüteceksiniz?
- İşinizinneden başarılı olacağını düşünüyorsunuz?
- Ortaklarınız kimlerdir?
- İşinizi hangi tarihte başlatmayı düşünüyorsunuz?

B. Eğer işiniz yeni bir iş kolu ise veya yeni bir fikir içeriyorsa lütfen aşağıdaki soruları cevaplayın:

- Bu işte neden başarılı olacağınızı düşünüyorsunuz?
- Bu konudaki deneyiminiz nedir, açıklayınız?

- Müstakbel ortaklarınız size ne gibi teknik veya yönetsel destek sağlayacak?
- Sözleşmeli iş veya işbirliği anlaşması yapıyorsanız sözleşmenizin kontrat, teminat mektubu vb. şartları nelerdir?

C. Ürün veya hizmetin tanımı

- Satacağınız ürün veya hizmetler nelerdir?
- Eğer bu yeni bir ürün ise şu anda ürün geliştirmenin hangi aşamasındasınız? Ne zaman tamamlanacak?
- Piyasa fiyatı nedir?
- Ürününüzün tamamlanması için daha hangi etaplar var? Ne zaman onları tamamlayacaksınız?

5.3.2. Pazar Tanımı

A. Yer almak istediğiniz pazarı tanımlayın.

- Hedeflediğiniz pazarın tanımını yapın.
- Pazarın mevcut büyüklüğü nedir ve Pazar payı beklentiniz hangi seviyededir?
- Siz bu pazarda kime hitap edeceksiniz? Hizmetinizin veya ürününüzün alıcısı kim?
- Ürününüz talep olduğuna dair herhangi bir bağımsız pazar araştırması yapıldı mı? Yapıldıysa araştırmayı, sonuçlarını ve araştırma şirketini belirtiniz.
- İşiniz pazarın ne kadar payına talip olacak?
- Pazarın büyüme potansiyeli nedir?
- Pazar büyüdükçe sizin payınız da büyüyecek mi, yoksa küçülecek mi?
- Pazarınızı nasıl büyütebilirsiniz?
- Bir yandan kâr etmeye yönelik, bir yandan da rekabetçi kalabilmek için fiyatlandırma politikanız ne olacak?

Hizmetinizi, ürününüzü veya malınızı ne şekilde fiyatlandıracaksınız?

- Bu fiyatı nasıl tespit ettiniz? Bu fiyatla kâr edebilecek misiniz?
- Bu pazarda müşterinizin sizi nerelerde bulacak? Yeriniz veya satış noktalarınız nerelerde olacak?
- Ürününüz için ne tür müşteri hizmetleri sağlamayı planlıyorsunuz? (Örneğin dağıtımçı, müşteri temsilcisi, servis elemanı ya da dışarıdan temin edilecek hizmet.)
- Bu pazara nasıl girip, nasıl tutunacaksınız?

B. Sizin şirketiniz bu pazarda neden rakiplerden daha çok tercih edilecek?

- Enyakın beş rakibiniz kimler?
- Rakiplerinizin işletmeleriyle ilgili ne gibi bilgilere sahipsiniz?
- Onların işleri nasıl gidiyor (büyüyor, büyüme yolunda, küçülüyor, vs.)? Bunun nedeni?
- Rakiplerinizin sizinle benzerlikleri ve farklılıkları nelerdir?
- Fiyatlandırma, müşteri hizmetleri, pazar payı, bölgesel yaygınlık, dağıtım kanalları, ürün kalitesi ve finans gücü açısından rakiplerinizin zayıf ve güçlü yanları nelerdir?
- Sizin işletmenizin onlara kıyasla ne gibi üstünlüğü olacak?
- Ürününüzün hedeflenen pazardaki zayıf ve güçlü yanlarını (fiyat, müşteri hizmetleri, pazar payı, bölgesel yaygınlık, dağıtım kanalları, ürün kalitesi ve beklenen yıllık gelir açısından) değerlendirin.

5.3.3. Strateji Tanımı

A. Yeni ürün/projeyi tanıtmak için yapılacak tüm faaliyetleri maliyetleriyle beraber belirtin.

B. Yukarıda belirttiğiniz tanıtım faaliyetlerinin seçimindeki kriterleri (kârlılık, hedef müşteri kitlesi, pazarın yer aldığı bölgenin büyüklüğü) belirtin.

C. Üç yıllık bir sürede miktar ve ekonomik değer olarak beklenen satışları belirtiniz. Bu tahminleri yaparken kullandığınız kriterleri açıklayınız.

5.3.4. Organizasyon Tanımı

A. İşletmenizde mevcut ve ihtiyaç duyulan personel nedir?

Aşağıdaki bilgileri giriniz:

- İşletme sahibinin/sahiplerinin özgeçmişi
- Kilit yöneticilerin/müdürlerin özgeçmişleri; iş deneyimleri
- Görev ve sorumlulukları
- Ücretleri
- Diğer insan kaynakları

B. İlgili iş deneyimi:

- Bu sektördeki işletme deneyimi
- Bu sektördeki yönetim deneyimi
- Başka sektörlerdeki yönetim deneyimi

5.3.5. Finansal Değerler

A. Aşağıdaki mali tabloları ekleyin:

- Bilanço
- Gelir tablosu
- Nakit akış tablosu

Bu tablolar aşağıdaki zaman dilimlerini kapsamalıdır:

- Mümkünse son üç yıla ait veriler;
- Şirketin kuruluşunun ilk üç/beş yıllık mali tabloları B. Proje finansmanı:
- Ne büyüklükte bir finans desteği ihtiyacınız olacak?
- Bu miktarı ne şekilde kullanacaksınız?

- Sağlanacak finansmanın size ne şekilde ulaşmasını tercih ediyorsunuz?
- Gerekli desteği hangi kaynaktan sağlamayı bekliyorsunuz? (Örneğin şirket sahipleri, girişim sermayedarları, banka, KOBİ dernekleri, devlet desteği vs.) C. Finansal değerlendirmeler

Sağlanacak finansmanın kaç yıl içinde geri ödeneceği vb. analizlerden yararlanarak projenin finansal uygunluğuna ilişkin değerlendirmelere yer verilmelidir.

5.3.6. Yönetim, Risk Değerlendirme Ve Ölçüm

A. Proje gelişimindeki tüm faaliyetleri alt alta sıralayın ve karşılıklarına süreleri belirtin

B. Şirketinizin karşılaştığı risk faktörlerini tanımlayın

- Mali riskler
- Finansal riskler: finans kaynağı bulma/finansmanın geri ödenmesi
- Yasal riskler
- Teknolojik riskler
- Pazarlama riskleri

C. Ürün ve süreç kalitesini temin etmek, üretim/personel masraflarını kontrol etmek ve şirket büyümesine projenin etkisini değerlendirmek için alınacak önlemleri tanımlayın.

Bölüm 6

Girişimcinin, iş planı rehberliğinde yaptığı çalışmaların iş kurma öncesi son aşaması iş planının tamamlanmasıdır.

Girişimci, rehberde yer alan yapılabirlik araştırması kapsamındaki açıklamalar ve sorular çerçevesinde yürüttüğü araştırma ile iş fikrinin her türlü özelliğini ele almış, analiz etmiştir. İş planı dosyası ile aldığı kararları ve en uygun seçenekleri tanımlayarak kurmak istediği iş modelinin tasarımını tamamlamıştır.

Bu çalışmaları tamamlayan girişimcinin önünde son aşama olarak kuruluş ve işletmeyi faaliyetesokma aşamaları vardır. Girişimci, planlı çalışma alışkanlığının bir parçası olarak bu aşamaların içinde yer alan alt aktiviteleri göz önünde tutarak, detaylı bir çalışma planı hazırlamalıdır. Aşağıda böyle bir kuruluş dönemi çalışma planında girişimcinin karşı karşıya olacağı aktivitelerden bazıları sıralan sıralanmıştır.

- İşletmenin yasal kuruluş işlemlerinin yürütülmesi
- İlgili kamu kurumları ve meslek örgütleriyle ilişkilerinin gerçekleştirilmesi, gerekli başvuruların yapılması
- Kredi kuruluşlarına başvuruların yapılması
- İşletme tesisinin ve üretim sisteminin kurulması (makine, hammadde, iş gücü temini)

- İşletmenin idari yapısının kurulması (mali yönetim, muhasebe, personel yönetimi)
- Pazarlama ve satış sisteminin kurulması

Girişimciler iş kurma sürecinin bu aşamasında planladıkları işletmelerin kuruluş dönemini çok daha detaylı aktivitelerle planlamalarını sağlayacak bilgilere sahip olacaklardır. Bu bilgilere dayalı olarak girişimci, iş planı dosyasının son bölümünde “İş kurma Süreci Planını” hazırlamalıdır.

