

ÜNİTE 5

İş Planı

İş Planı

İş planı, kurulması düşünülen işletmenin faaliyet ve finansal detayları ile pazarlama fırsatları ve stratejisi, yönetim becerisi ve yeteneklerini gösteren bir belgedir. Diğer bir anlatımla iş planı; firmanın başarılı olabilmesi ve/veya finansal açıdan varlığını sürdürebilmesi için neler yapılması gerektiğine ilişkin karar verme sürecinin en önemli adımıdır.

Detaylı bir şekilde hazırlanmış bir iş planı, işletme için gerekli olan finansman kaynaklarını, bunların nasıl sağlanacağını ortaya koyar ve kurulması düşünülen girişimin neden başarılı olacağını gösterir. Bazı profesyonel alanlarda iş planı işletme planı, kredi başvurusu ya da yatırım analizi olarak da adlandırılabilmektedir. İsmi ne olursa olsun iş planı, gerek yatırımcılar gerekse de fon sağlayacak kredi kuruluşları tarafından istenen ve girişimcinin yatırım sürecine geçmesini sağlayan bir rehber niteliğinde bir belgedir.

İş Planının Kullanım Amaçları

İş planı, iletişim, planlama ve yönetim olmak üzere üç temel amaç için kullanılabilecek bir araçtır. İletişim aracı olarak, iş planı sermaye sağlama, yapılacak yatırımı cazip hale getirme, stratejik iş ortakları bulma anlamında kullanılır. Yönetim aracı olarak iş planı, işletmenin gelişim evrelerine bağlı olarak takip edilecek yolların belirlenmesi, sonuçların izlenmesi ve gelişimin değerlendirilmesinde kullanılır. Planlama aracı olarak ise iş planı işletmenin her aşamasında yol göstericidir. Gelişim aşamalarına bağlı olarak ortaya çıkan engellerin ortadan kaldırılması ve yeni alternatiflerin oluşturulmasında da kullanılır.

İş Planının Faydaları

İş planı sürecinin tümü, girişimciyi kurulması düşünülen işletme ile ilgili tüm unsurları analiz etmeye ve belirsizliklerin doğması durumunda etkin stratejiler hazırlamaya itmektedir. İş planının okunmasının ve değerlendirilmesinin girişimci, fon sağlayanlar ve diğer yatırımcılar açısından faydaları vardır.

İş planının girişimciye sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Girişimcinin işletmeyi eleştirel ve objektif bir bakış açısıyla görmesini sağlar.
- İş planına dahil edilen rekabet, ekonomik ve finansal koşulları içeren analizler, girişimcinin işletmenin başarısı için yapacağı varsayımları dikkatli bir şekilde oluşturmasında yardımcı olur.
- İşletmenin bütün unsurları plan içerisinde gösterildiği için, girişimci, işletme stratejileri geliştirerek ve bunları sınavarak, dışarıdaki değerlendiriciler için de sonuçlar üretir.
- İş planı, amaçların değerlendirilebilmesi için tahminlerin ve gerçek sonuçların karşılaştırılması konusunda da ölçütler oluşturur.

- Tamamlanmış bir iş planı, girişimciye dışarıdaki fon sağlayıcılar ve yatırımcılarla iletişim aracı olma ve işletme için de çalışma rehberi olma görevi yapar.

İş planının fon sağlayıcı ve yatırımcılara sağlayacağı faydalar ise şu şekildedir:

- İş planı, fon sağlayıcılara ve yatırımcılara pazar potansiyeli hakkında bilgiler verir ve pazar payının nasıl korunacağını planlar.
- İş planı detaylı finansal tablolar aracılığıyla, işletmenin ihtiyacı olan borç çeşidi ve miktarı ile öz sermaye bileşimini gösterir.
- İş planı kritik riskleri ve önemli olayları tanımlayarak işletmenin başarısı için olası senaryoları ve eğer/ne (what/if) analizleri üretir.
- İşletmenin bütünü hakkında detaylı bilgiler sağlayarak fon sağlayıcılara ve yatırımcılara finansal değerlendirme konusunda gerekli bilgileri verir.
- İş planını okuyacak fon sağlayıcılar ve yatırımcılar, girişimcilik geçmişli olmayan bireylerin, planlama ve yönetim yeteneği konusunda fikir sahibi olur.
- İş planı, yatırımcıların, yatırımdan beklediği özsermaye getirisini de gösterir.

İş Planının Değerlendirilmesi

Girişimcinin iş planını hazırlarken açıkça anlaması gereken üç temel nokta vardır. Eğer bunlar planda dikkatli bir biçimde ele alınmışsa girişimci başarılıdır.

Birinci bakış açısı girişimcinin, işletmenin teknolojisi ya da yaratıcılığı konusunda en geniş bilgiye sahip olan kişi olduğudur. Bu bakış açısında potansiyel tüketici ve yatırımcıların olası düşünceleri ihmal edilmektedir.

İkinci önemli bakış açısı, girişimcinin niçin iş planı yazması gerektiğini gösteren bakış açısıdır. Girişimin pazarlanabilirliği, yüksek teknolojiden daha önemlidir. Piyasa temelli olarak adlandırılabilir bu tip girişim, hedeflediği tüketici grubuna bu girişimin faydalarını ikna edici bir şekilde göstermelidir.

Üçüncü bakış açısı ise, yukarıda değinilen pazarlama konusu ile ilgilidir. Yatırımcılar yaptıkları yatırımın değerini görmek istediklerinde finansal tahminlere ihtiyaç duymaktadırlar. Çoğu risk sermayedarı finansal tahminlerinin %50'sine ulaşan işletmeleri başarılı saymaktadırlar. Ancak yatırımcılar için girişimin gelecekteki başarısına karar verebilmek konusunda 3-5 yıllık finansal tahminler daha önemlidir.

Birçok risk sermayedarının kullandığı iş planı okuma süreci altı adımda sıralanabilir:

1. *Adım:* İşletmenin ve işletmenin içerisinde bulunduğu endüstrinin özelliklerinin belirlenmesi
2. *Adım:* Sermaye yapısının belirlenmesi (Gerekli olan borç ve özsermaye bileşimi)
3. *Adım:* En son bilançonun incelenmesi (Likidite, net değer ve borç/özsermaye oranlarının belirlenmesi)
4. *Adım:* Girişimcilerin kalitesinin belirlenmesi (Çoğunlukla en önemli adımdır)
5. *Adım:* Girişimin kendine özgü özelliğinin saptanması (Neyin diğer girişimlerden farklı olduğunun bulunması)
6. *Adım:* Bütün plana genel olarak göz gezdirilmesi (Tüm grafiklere, tablolara göz atılması)

Bu adımlar, girişimci tarafından hazırlanan iş planının değerlendirilmesinde iki temel konunun önemini ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki, stratejik düşüncenin kalitesi ve bunun plana nasıl yansıdığı, diğeri ise iş planının hazırlanış kalitesidir.

İş Planının Hazırlanmasında Kaçınılması Gereken Hatalar

İş planı hazırlanmasında kaçınılması gereken birçok nokta vardır. Bu bölümde girişimciler tarafından yapılan genel hatalar altı başlık altında incelenmiştir.

Gerçekçi Olmayan Hedeflerin Plana Konulması: Bu hata ile ilgili göstergeler ulaşamaz hedefler, işlerin başarılamayacağı zaman kısıtları, öncelik yanlışlıkları ve eylemlerin adımlandırılmamış olmasıdır. Bu hatadan kaçınmanın tek yolu belirli adımların, belirli sürelerde başarılabileceği aralıkların belirtildiği bir zaman tablosu oluşturulmasıdır.

Olası Engellerin Tahmin Edilememesi : Genellikle düşülen bu hata, girişimcinin fikrine aşırı gömülmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda girişimci, doğabilecek olası problemleri fark etmeyebilir. Olası problemlerin belirlenememesinin göstergeleri, plana olası hataların ve zayıflıkların dahil edilmemesi ve alternatif planların yapılmamasıdır.

Kararlılık ya da Taahhüt Eksikliği : Çoğu girişimcinin kendi girişimi konusunda kararlılık eksikliği gösterdiği görülmektedir. Bu hatayla ilgili göstergeler, gecikmeler, sürüncemede bırakılan işler, kişisel yatırım arzusunun olmaması ve hızlı zengin olma yoluna gitme arzusudur. Bu hataya düşmemenin yolu, hızlı bir şekilde hareket ederek ve tüm profesyonel gereklerin yerine getirildiğinden emin olarak finansal katılım konusunda istekliliğin gösterilmesidir.

Tecrübe Eksikliği : Girişimcilerin sahip oldukları tecrübelerini iş planında göstermeleri çok önemlidir. Tecrübesizliğin göstergeleri, işletmenin bulunduğu özel alanda tecrübenin olmayışı, işletmenin yer alacağı pazarın tam olarak tanınmayışı ve işletmenin nasıl ve neden başarılı olabileceği ve bu fikri kimin kabul edebileceğinin bilinmemesidir. Bu hatadan kaçınmak için girişimciler işletme için gereken kişisel tecrübeleri olduğu konusunda kanıtlar ortaya koymalıdır.

Pazar Bölümlendirilmesinin Yapılmaması: Çoğu girişimci, potansiyel tüketicileri belirlemeden girişim fikrini ortaya atmaktadırlar. İşletmenin arkasındaki bu fikri kimin alacağı konusundaki belirsizliğin göstergeleri, önerilen mal ya da hizmete yönelik bir ihtiyacın olduğunun kanıtlanamaması ve girişimcinin böyle düşündüğü için diğerlerinin de bu malı alacağı varsayımının yapılmasıdır.

Planın Günceli Yansıtılmaması : İş planı konusunda sıkça yapılan hatalardan birisi de planının yazıldıktan sonra zaman içerisinde güncellenmemesi ve planın eski kalarak gerçeği yansıtmayan bilgiler içeriyor olmasıdır. İş planının güncellenme nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Zaman içerisinde finansal ihtiyaçlar değişebilir. Nakit girişleri ve nakit çıkışları arasında farklılıklar oluşabilir.
- Pazara ilişkin değişimler söz konusu olabilir. Müşteri beklentilerindeki değişimler, rakipler ya da düzenleyici kurallar pazar yapısını etkiler.

- Üretim sürecine ilişkin değişimler olabilir. Yeni bir ürün, yeni teknolojiler ya da yeni süreçler geliştirilebilir.
- Yönetim takımında ya da anahtar yöneticilerde zaman içerisinde değişimler olabilir. Amaç ve hedefler doğrultusunda yeni bilgilerle donatılmış insanlar yönetim takımında yer alabilir.
- Zaman içerisinde plandaki bilgiler eskimiş ya da gerçeği yansıtmıyor olabilir.
- Beklenmeyen olaylarla karşılaşılabilir.

İş Planının Öğeleri

Detaylı bir iş planı genellikle 10 bölümden oluşmaktadır. İdeal bir iş planının uzunluğu 50 sayfa civarında olsa da bütün plan ekler dahil 40-80 sayfa uzunluğunda olabilir. Aşağıda finansal plan hariç, iş planının tüm öğeleri açıklanmıştır:

Giriş: Üç sayfadan uzun olmayacak böyle bir giriş, izlenecek tüm aşamalar hakkında genel bir fikir sağlayacaktır. Giriş, planın ilk bölümü olduğu için bütünün kalitesini göstermelidir. Giriş bölümü aşağıdaki bilgileri kapsamalıdır:

- İşletmenin adı ve adresi
- Girişimcinin ismi ve telefon numarası
- Kısaca işletmenin tanımı
- İşletmenin ve endüstrinin yapısı
- Finansal ihtiyaçların tutarı ve finansal yapının bileşimi

İşletmenin Tanımı: Bu bölümde işletmenin ne amaçla kurulduğu açık bir biçimde ortaya konmalıdır. İlk olarak işletmenin ismi belirtilmelidir. İkinci olarak endüstrinin koşulları, şu anki durumu ve gelecekteki eğilimi açısından ortaya konulmalıdır. Üçüncü olarak, yeni işletmenin gelecek potansiyeli açıkça belirtilmelidir. Dördüncü olarak yeni işletmenin rekabetçi ortamda sahip olduğu güçlü yönler geniş olarak açıklanmalıdır. Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir:

- Ne tür bir işletme kurmayı planlıyorsunuz? İşletmenizi tanıtınız.
- Üretilcek mal ve hizmetlere ilişkin endüstri yapısı nasıl?
- Kurmayı düşündüğünüz işletmenin hedef ve amaçları nelerdir?
- Kurulacak işletme ile ilgili deneyiminiz var mı?
- Hangi ürün ya da hizmetleri sunacaksınız?
- Kurmayı düşündüğünüz işin niteliği nedir? (Yeni, Yarı-Zamanlı, Mevsimlik, Franchise vb.)
- Kuracağınız işletme niçin başarılı olacaktır?
- Kuracağınız işletmenin gelişme ve kârlılık potansiyeli nedir?
- İşletmenizi diğerlerinden ayıran farklar nelerdir? (Güçlü Yönler)
- İşletmenizi başarısızlığa uğratacak faktörler nelerdir? (Zayıf Yönler)
- Kuracağınız işletmenin toplumsal kalkınma sürecine ne tür katkıları olacaktır?

Pazarlama Planı: Kurulacak işletmenin üreteceği mal veya hizmetin içinde yer alacağı pazarın ve çevrenin durumunu, işleyişini, mal veya hizmete gösterecekleri tepkileri ve olası etkilerini önceden belirlemek amacıyla gerekli veri ve bilgileri toplayıp işleme ve böylece mal veya hizmetin pazarlanabilirlik derecesini saptama işlemleri pazarlama planının ayrıntılarını oluşturur. Girişimcinin, iş fikrinin piyasa ve talep yapısını araştırdıktan sonra

hedef kitlesini belirlemesi, bu kitleye nasıl ulaşacağını, ürünlerini hangi fiyat seviyesinde satacağını, hangi reklam ve tanıtım araçlarını kullanacağını, hangi dönemde ne kadar satacağını belirlemesi gerekir. Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir:

- Potansiyel müşterileriniz kimler?
- Pazarın şu anki büyüklüğü nedir?
- Rakipleriniz kimler? İşletmelerinin nitelikleri nelerdir?
- Satışlarınızı nasıl arttıracaksınız ya da koruyacaksınız?
- Başlangıçta beklediğiniz pazar payı nedir?
- Fiyatlama politikanız gerçekçi mi?
- Fiyatların düşmesi ya da artması durumunda pazar payınızın seyri değişecek mi? Rekabetçi bir fiyat politikanız var mı?
- Ürün ya da hizmetlerinizin fiyatı ne olacak?
- Reklam ve tanıtım stratejiniz ne olacak?
- Ürünüze yönelik dağıtım kanallarınızı belirlediniz mi?
- Zaman tablosuyla uyumlu bir pazar hedeflemeniz var mı?
- Pazar izlemeye yönelik ne tür çalışmalar yaptınız?
- Rakiplerinizi nasıl tanımlarsınız? (İhtiyatlı, Atak, İhlımlı) Neden?

Üretim Planı: Bu bölüm işletmenin kuruluş yerinin tanımlanmasıyla başlamalıdır. Seçilen yer işgücü olanakları, ücret oranları, üreticilere ve tüketicilere yakınlık ve toplum desteğinin sağlanması açısından uygun olmalıdır. Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir:

- İşletmenizin kuruluş yeri neresi olacak?
- Kuruluş yeri seçiminizi etkileyen faktörler nelerdir?
- Bina, makine ve üretimle ilgili diğer araç ihtiyaçlarınızı tanımladınız mı?
- Tedarikçileriniz kimler olacak?
- Ulaşım imkanları nelerdir?
- İş gücü olanakları nelerdir?
- Tahmini üretim maliyetleriniz nedir?

Yönetim Planı: Bu bölüm işletmenin sahipliği, anahtar personelin görevleri ve sorumlulukları ile bunların bu özel görevlerini yerine getirecek bilgi ve deneyimlerini ortaya koymalıdır. Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir:

- İşletmeyi kim yönetecek?
- Yöneticinin kişisel özellikleri nelerdir?
- Ne kadar çalışana ihtiyacınız var? Görevleri ne olacak?
- Çalışanlara verilecek ücretler tahmini olarak ne kadardır?
- Ne tür danışmanlara ya da uzmanlara ihtiyacınız var?
- İşletmenizin yasal statüsü ne olacak?
- Ne tür lisans ve izinlerin alınması gerekiyor?
- Ne tür yasal düzenlemeler işletmenizi etkileyecektir?

Araştırma ve Geliştirme Bölümü: Bu bölümde araştırma ve geliştirme çalışmalarının tanımlanması ve iş fikrini geciktirebilecek güçlüklerin tartışılması gerekmektedir. Ayrıca işgücü, danışma kaynakları, araştırma ve dizayn çalışmalarını kapsayan bir AR-GE bütçesi

oluşturulmalı ve sunulmalıdır. Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir:

- Tasarım ve geliştirme faaliyetlerinizi dikkatli bir şekilde tanımladınız mı?
- Dışarıdan teknik destek alınacak mı?
- Ne tür araştırmalara ihtiyacınız olacak?
- Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin maliyeti nedir?
- Finans planında yer alan bütçeler içerisinde ArGe bütçesi yer alıyor mu?

Önemli Riskler Bölümü: Neyin yanlış gittiği ya da gidebileceği ve bu durumda girişimcinin neler yapabileceği önceden düşünülmelidir. Girişimci kabul edilebilir riskleri üstlenen kişi olduğu için bu bölümde potansiyel riskler ortaya konulmalıdır. Bu risklere:

- Endüstride istenilmeyen gelişmeler
- Tahminlerin üzerinde gerçekleşen üretim maliyetleri,
- Gerekli mal ve hizmetlerin alınmasında karşılaşılan güçlükler
- Yeni rakipler
- Yönetimde meydana gelebilecek aksaklıklar
- Deneyim eksikliği
- Ekonomideki belirsizlikler
- Tedarikçilerle sorunlar
- Anahtar personel kaybı

örnek olarak verilebilir.

Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir:

- Rakiplerin yapacağı olası fiyat indirimlerini dikkate aldınız mı?
- Endüstride meydana gelebilecek olası riskler nelerdir?
- Üretim maliyetlerinizin beklenenden daha yüksek olabileceğini hesapladınız mı?
- Gerçekleşemeyecek satış düzeylerine hazır mısınız?
- Uzun süreli tedarik güçlüklerine hazır mısınız?
- Tedarikçilerle uzun dönemli sözleşmeleriniz var mı?
- Alternatif eylem planlarınız hazır mı?

Zaman Tablosu Bölümü: Zaman tablosu yaklaşımı, yapılacak işlerin adımlar şeklindeki gösterimini içerir. Zaman aralıklarının koordine edilmesi sadece öncelikler anlamında değil, yeni ürün geliştirilmesi, yönetim takımının kurulması, üretim ayarlamaları ve pazar planlaması anlamında olduğu gibi şu çalışmalarını da içermelidir:

- İşletmenin kurumsallaşması
- Araştırma ve geliştirme çalışmalarının tamamlanması
- Prototiplerin üretilmesi
- Satış temsilcilerinin çalıştırılması
- Ticari fuarlarda ürünlerin sergilenmesi
- Dağıtımçımlarla anlaşılması
- Üretim materyallerinin siparişi
- Siparişlerin listelenmesi

- İlk satışlar ve teslimler (maksimum aralıklar işletmenin güvenilirliği ve sermaye ihtiyacı açısından önemlidir)
- İşletmeye yapılacak ilk ödemeler (nakit olarak)

Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir:

- İşletmenizin faaliyete geçmesi için ne kadarlık bir süre öngörüyorsunuz?
- Hedef ve amaçlarınız için zaman bölümlendirmesi yaptınız mı?
- Faaliyetlerinizin her bir aşaması için son tarihleri belirlediniz mi?

Ekler: Planın bu son bölümü, olması zorunlu olan bir bölüm değildir, ancak planın ana bölümlerinde verilmesi uygun olmayan ek belgeler sağlamaktadır. Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir:

- İş planını destekleyecek belgeleri, çizimleri ve anlaşmaları plana eklediniz mi?
- Yararlandığınız teknik ve hukuki danışmanlardan referanslarınız var mı?
- Gerekli olan finansal tabloları planınıza eklediniz mi?

İş Planının Dosya Haline Getirilmesi

Fon sağlayıcılara iş planı sunulurken girişimci, bu sürecin bir bütün halinde önemli olduğunu unutmamalıdır. Girişimcinin iş planının iyi görünmesini sağlaması için izlemesi gereken temel konular vardır ve şekil konusunda önemli görülen noktalar aşağıda açıklanmıştır:

Görünüş: Cilt ve baskı ne özensiz ne de müsrifçe bir şekilde yapılmış olmalıdır. Tek renkli kapağa sahip plastik spiral bir cilt düzgün bir görüntü sağlayacak ve inceleyecek çok sayıda insanın zarar vermesini engelleyecektir.

Uzunluk: Bir iş planı 50 sayfadan daha uzun olmamalıdır. Uzunluğun bu şekilde belirlenmesi girişimcinin fikirlerini daha keskinleştirmeye itecek ve fon sağlayıcıların ilgisinin dağılmasını önleyecektir. Detaylar, ek bir ciltte yer alabilir.

Kapak ve Başlık Sayfası: Kapak işletmenin ismini, adres ve telefon numaralarını ve planın yapıldığı tarihi içermelidir. Kapaktan sonra iyi bir şekilde dizayn edilmiş bir başlık sayfası gelmelidir. Bu sayfada kapaktaki bilgiler tekrar edildikten sonra üst ve alt köşelere kaç kopya olarak basıldığı ve kopya numarası belirtilmelidir.

İş Planı Özü: Başlık sayfasından sonra gelecek bu bölüm en çok iki sayfadan oluşmalıdır. Bu bölümde kuruluşun şu anki durumu, üreteceği mal ya da hizmetleri, bunların tüketicilere olası faydaları, finansal tahminleri, girişimin 3-7 yıl içerisindeki hedefleri, ihtiyaç duyulan finansman ve fon sağlayıcılarla yatırımcıların elde edecekleri faydalar yer almalıdır. İş planı özü, planı okuyacak kişilerin belki de planda okuyacakları ilk ve en son bölüm olacağı için en önemli bölümdür. Bu nedenle bu bölüm tüm plan ortaya çıktıktan sonra yazılmalıdır.

İçindekiler Tablosu: İş planı özünden sonra iyi dizayn edilmiş bir içindekiler tablosu gelmelidir. İş planının tüm bölümleri ve sayfa numaraları belirtilmelidir. Çekici bir görünüş, etkin bir uzunluk, iş planı özü, içindekiler tablosu, düzgün bir dilbilgisi, hatasız yazım ve kapak tüm plan birleştirildiğinde çok önemli olmaktadır.

www.AOF.com.tr