



OMÜGEM  
GİRİŞİMCİLİK DERS NOTLARI

# İŞ PLANI

PROF.DR. KÜRŞAT DEMİRYÜREK



# İÇİNDEKİLER

- İŞ PLANI
  - İŞ PLANININ KULLANIM AMAÇLARI
    - İŞ PLANININ FAYDALARI
      - İŞ PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ
        - İŞ PLANININ HAZIRLANMASINDA KAÇINILMASI GEREKEN HATALAR
          - İŞ PLANININ ÖĞELERİ
          - İŞ PLANININ DOSYA HALİNE GETİRİLMESİ



# İŞ PLANI?

- ✓ İş planı, kurulması düşünülen ya da var olan bir işletmenin detaylarını içeren yazılı bir belgedir.
- ✓ İş planı, şu anki durumu, ortaya çıkacak ihtiyaçları ve yeni işletmenin olası sonuçlarını gösterir.
- ✓ Proje, pazarlama, araştırma ve geliştirme, üretim, yönetim, kritik riskler ve finansman unsurları gibi işletmenin tüm unsurlarının tanımlanması gerekir.
  - ✓ Kurulması önerilen işletmenin tüm bu unsurlarının tanımlanması, organizasyonun nasıl olacağı konusunda okuyuculara ve girişimciye yardımcı olacaktır.

- İş planı, kurulması düşünülen işletmenin faaliyet ve finansal detayları ile, pazarlama fırsatları ve stratejisi, yönetim becerisi ve yeteneklerini gösteren bir belgedir (Zimmerer & Scarborough, 1996, s.280).

### **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,**

**İşletme için gerekli olan finansman kaynaklarını, bunların nasıl sağlanacağını ortaya koyar ve kurulması düşünülen girişimin neden başarılı olacağını gösterir.**

- İş planı, girişimcinin başarılı bir girişim için kullanacağı ve işletmenin işleyişini tanımlayacak yol gösterici bir rehberdir (“Getting Started in Small Business”, 1998, s.13).



# Girişimci İş Planına Neden İhtiyaç Duyar?

- İş planının **girişimci tarafından** hazırlanması gerekir.
  - Bununla birlikte girişimci, **hukukçulardan, muhasebecilerden, pazar araştırmacılarından, mühendislerden, üniversitelerin girişimcilikle ilgili eğitim ve araştırma birimlerinden, küçük ve orta ölçekli işletmeleri geliştirme başkanlığından vb. kurumlardan** yardım alabilir.
- İş planının hazırlanmasında danışmanlık hizmeti alınmadan önce ya da kimlerden hangi tür danışmanlık hizmetinin alınacağıının belirlenmesinde, **girişimci kendi yeteneklerini objektif bir biçimde değerlendirmelidir.**



- Aşağıdaki tablo girişimcinin hangi yetenekler konusunda ihtiyaç olup olmadığının değerlendirilmesinde kullanılabilir (Hisrich & Peters, 1995, s.228).

Yetenekler	Mükemmel	İyi	Fena Değil	Kötü
Muhasebe/Vergi				
Planlama				
Tahmin				
Pazar Araştırması				
Satışlar				
İnsan Kaynakları				
Üretim/ Tasarım				
Yasal Konular				
Organizasyon				

# İş Planının Kullanım Amaçları

- İletişim

Sermaye sağama

Yatırımı cazip hale getirme

Stratejik iş ortakları bulma

- Planlama

Ortaya çıkan engellerin ortadan kaldırılması

Yeni alternatiflerin oluşturulmasında (Using the Plan, 2003)

- Yönetim

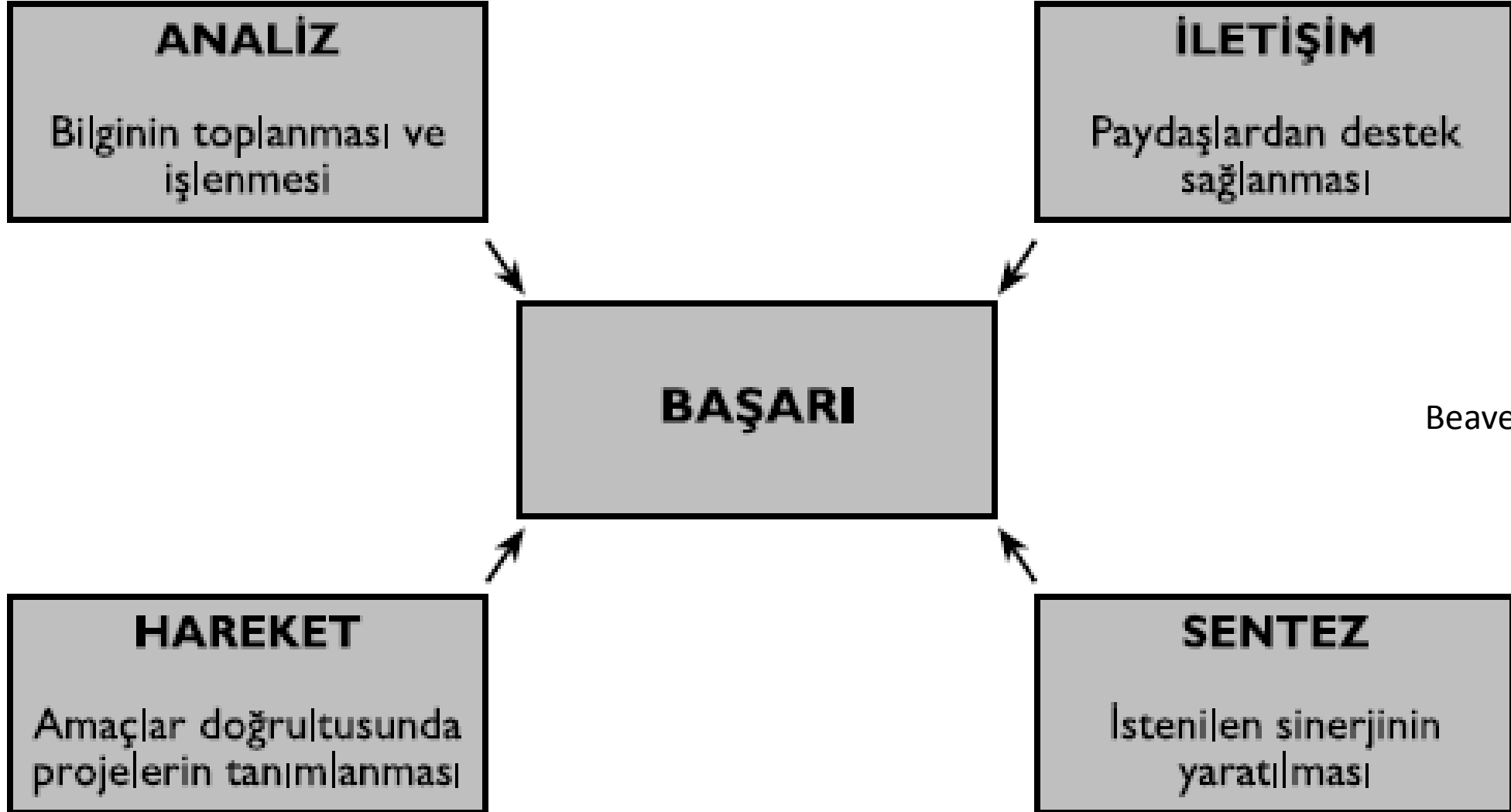
Takip edilecek yolların belirlenmesi

Sonuçların izlenmesi

Gelişmenin değerlendirilmesi



# İş Planının Faydaları ve Üstlenmiş Olduğu Roller



Beaver, 2002, s. 112





# KURULMASI DÜŞÜNÜLEN İŞLETMEYE İLİŞKİN BAŞKALARI TARAFINDAN HAZIRLANMIŞ İŞ PLANLARI GİRİŞİMCİNİN İŞİNE YARAR MI?

İş planının girişimciye sağlayacağı faydalar aşağıdaki 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 sınyarak, 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 Planını Kimler Değerlendirir?

Sermayedarlar  
Bankacılar  
Yatırımcılar  
Potansiyel müşteriler  
Avukatlar  
Danışmanlar  
Üreticiler



## Girişimcilerin iş planı hazırlarken dikkat etmesi gereken üç nokta:

İşletmeyi geliştiren kişinin, yani girişimcinin kendisinin, işletmenin teknolojisi ya da yaratıcılığı konusunda en geniş bilgiye sahip olan kişi olduğu (***temel bakış açısı***)



Girişimin pazarlanabilirliğinin yüksek teknolojiden daha önemli olduğu (***girişimcinin niçin iş planı yazması gerektiği***)



Pazarlama konusu (***yatırımcının bakışı finansal tahminler***)



# Risk Sermayedarlarının Kullandığı İş Planı Okuma Süreci



**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)



# İş Planının Hazırlanmasında Kaçınılması Gereken Hatalar

- Gerçekçi Olmayan Hedeflerin Plana Konulması
- Olası Engellerin Tahmin Edilememesi
- Tecrübe Eksikliği
- Pazar Bölümlendirilmesinin Yapılmaması
- Planın Günceli Yansıtılmaması





## YAPILABİLİRLİK ÇALIŞMASI İLE İŞ PLANI AYNI ANLAMDA KULLANILABİLİR Mİ?

İş planının girişimci tarafından yazılması gerekir. Daha önceden başkasının yazdığı veya çeşitli danışmanlarca yazdırılan iş planları bir işe yaramayacaktır. Çünkü girişimcinin kafasındaki iş fikrinin kağıda dökülmesi hiçbir danışmanın yapamayacağı kadar önemli bir iştir. Ancak bu ifade danışmanlardan hiçbir şekilde faydalanılmamalı şekilde algılanmamalıdır. İş planının hazırlanmasında gerekli durumlarda danışmanlık hizmetlerinden yararlanılmalı ancak planın tamamı girişimci tarafından hazırlanmalıdır.



# İş Planının Ögeleri

- Giriş
- İşletmenin Tanımı
- Pazarlama Planı
- Üretim Planı
- Yönetim Planı
- Araştırma ve Geliştirme Bölümü
- Önemli Riskler Bölümü
- Zaman Tablosu Bölümü
- Ekler



# GİRİŞ

**Giriş bölümü aşağıdaki bilgileri kapsamalıdır (Hisrich & Peters, 1995, s.236):**

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

Giriş bölümü için seçilecek ifadeler işletmenin türünü, pazar fırsatlarını, finansal ihtiyaçlarını, tahminler ve işletme ile ilgili teknolojiyi ya da özel araştırmayı kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır.



# İŞLETMENİN TANIMI

**Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir.**

- Ne tür bir işletme kurmayı planlıyorsunuz? İşletmenizi tanıtınız.
- Üretilen 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 PLANI



- 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.
- İyi bir pazarlama planı “kağıt üzerine dökülen yoğun düşüncelerdir” ya da “daha etkin hareket edebilmek için düşünceleri sistematik hale getirmektir” şeklinde tanımlanabilir.

# PAZARLAMA PLANI

- Pazarlama planında girişimci, yatırımcılara böyle bir pazar olduğunu, satış tahminlerinin başarılabilirliğini ve rekabette başarılı olunacağını kanıtlamalıdır. Pazarlama planı, kurulacak işletmenin dikkatini müşterilere yoğunlaştırmasını işaret eder ve planın bu bölümünün amacı başarı stratejisini ortaya koymaktır (Zimmerer & Scarborough, 1996, s.173).
- Girişimcinin, iş fikrinin piyasa ve talep yapısını araştırdıktan sonra hedef kitlesini belirlemesi, bu kitleye nasıl ulaşacağını, ürünlerini hangi fiyat seviyesinde ile satacağını, hangi reklam ve tanıtım araçlarını kullanacağını, hangi dönemde ne kadar satacağını belirlemesi gerekir (Şanlı & Şahsuvar, 1998, s.45).



# ÜRETİM PLANI

- Bu bölüm işletmenin kuruluş yerinin tanımlanmasıyla başlamalıdır. Seçilen yer işgücü olanakları, ücret oranları, üreticilere ve tüketicilere yakınlık ve toplum desteğinin sağlanması açısından uygun olmalıdır.
- Taşıma maliyetleri de bu bölümde işlenmelidir. Ayrıca işgücü arzı, ücret oranları ve ihtiyaç duyulan nitelikli işgücü gösterilmelidir. Son olarak üretim maliyetleriyle ilgili veriler sunulmalıdır.



# ÜRETİM PLANI

**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?



# YÖNETİM PLANI

- Bu bölüm işletmenin sahipliği, anahtar personelin görevleri ve sorumlulukları ile bunların bu özel görevlerini yerine getirecek bilgi ve deneyimlerini ortaya koymalıdır.
- Yönetim takımının bütün üyelerinin detaylı özgeçmişleri bu bölümde verilmelidir.
- Bir işletmenin yönetilmesi, kendi kendinin patronu olma isteğinden çok daha fazlasını gerektirmektedir. İşletme yönetimi, bağlılık, sabır, karar alma yeteneği, çalışanların ve paranın idare edilmesi gibi yeteneklere sahip olunmasını gerektirmektedir.
- Finans ve pazarlama planları ile birlikte yönetim planı, işletmenin başarısı için bir temel teşkil eder ve bu başarıya ulaşmayı kolaylaştırır.



# YÖNETİM PLANI

**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?

# ARAŞTIRMA VE GELIŐTİRME

Bu bölümün alt başlıklarında aşağıdaki sorulara cevap verilmelidir.

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





# ÖNEMLİ RİSKLER

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



# ÖNEMLİ RİSKLER

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

Zaman tablosu yaklaşımı, yapılacak işlerin adımlar şeklindeki gösterimini içerir. Zaman tablosundaki bu aralıklar üçer aylık, aylık ya da haftalık olarak verilebilir. Zaman aralıklarının koordine edilmesi sadece öncelikler anlamında değil, yeni ürün geliştirilmesi, yönetim takımının kurulması, üretim ayarlamaları ve pazar planlaması anlamında olduğu gibi şu çalışmaları da içermelidir:

- İşletmenin kurumsallaşması
- Araştırma ve geliştirme çalışmalarının tamamlanması
- Prototiplerin üretilmesi
- Satış temsilcilerinin çalıştırılması
- Ticari fuarlarda ürünlerin sergilenmesi
- Dağıtımıcılarla 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)



# ZAMAN TABLOSU

**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

**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 Halinde Getirilmesi

- İş planının iyi görünmesini sağlamak için izlenmesi gereken temel konular:
  - **Görünüş**  
Tek renkli kapağa sahip plastik spiral bir cilt düzgün bir görüntü sağlar  
İncelendiğinde zarar görmez
  - **Uzunluk**  
50 sayfadan daha uzun olmamalıdır (Kısa ve öz bilgiler)  
Girişimcinin fikirleri daha keskinleşecek ve  
Fon sağlayıcıların ilgisi dağılmayacak
  - **Kapak ve Başlık Sayfası**  
İşletmenin ismi  
Adres ve telefon  
Planın yapıldığı tarih  
Kaptan sonra iyi dizayn edilmiş bir başlık ve bu sayfada üst ve alt köşelere kaç kopya olarak basıldığı ve kopya numarası yer almalıdır



## • İş Planı Özü\*

En çok iki sayfa olmalı

Kuruluşun şu anki durumu,

Üreteceği mal ya da hizmetleri,

Bunların tüketiciye olan faydaları,

Finansal tahminleri,

Girişimin 3-7 yıl içerisindeki hedefleri

İhtiyaç duyulan finansman

Fon sağlayıcılarla yatırımcıların elde edecekleri faydalar

\*Planı okuyacak kişilerin belki de planda okuyacakları ilk ve son bölüm olacağı için en önemli bölümdür. Bu bölüm tüm plan ortaya çıktıktan sonra yazılmalıdır.

## • İçindekiler Tablosu



# KENDİMİZİ SINAYALIM







- 1. İş planı ile aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?**
- a) İş planı kurulması düşünülen ya da var olan bir işletmenin detaylarını içeren bir belgedir
  - b) İş planı işletmenin geleceğini değil, şu anki mevcut durumunu gösterir
  - c) İş planında, işletmenin tüm unsurlarının tanımlanması gerekmektedir
  - d) İş planı kurulması düşünülen işletmenin sahip olacağı vizyonun kağıda dökülmesidir
  - e) İş planı girişimcinin yatırım sürecine geçmesine yardımcı olan bir araçtır



**2. Yeni kurulması düşünölen bir işletmeye ait iş planı aşağıdakilerden hangisi tarafından hazırlanmalıdır?**

- a) Risk sermayedarları
- b) Melek yatırımcılar
- c) Girişimciler
- d) Mali danışmanlar
- e) Hukuki danışmanlar

**3. Aşağıdakilerden hangisi iş planının kullanım amaçlarından biri değildir?**

- a) İletişim
- b) Planlama
- c) Yönetim
- d) Geleceği tahmin
- e) Geçmiş analiz



**4. Aşağıdakilerden hangisi, iş planının girişimciye sağladığı faydalardan biri değildir?**

- a) Girişimcinin işletmeyi eleştirel ve objektif bir bakış açısıyla görmesini sağlaması
- b) Fon sağlayıcılara ve yatırımcılara Pazar potansiyeli hakkında bilgiler vermesiyle birlikte Pazar payının nasıl korunacağını planlaması
- c) Girişimcinin işletmenin başarısı için yapacağı varsayımları dikkatli bir şekilde oluşturmasında yardımcı olması
- d) Amaçların değerlendirilmesi için tahminlerin ve gerçek sonuçların karşılaştırılması konusunda da ölçütler oluşturması
- e) Tamamlanmış bir iş planının, girişimciye çalışma rehberi olma görevi yapması



**5. Aşağıdakilerden hangisi iş planının fon sağlayıcılara sağladığı faydalardan biri değildir?**

- a) Fon sağlayıcılara ve yatırımcılara pazar potansiyeli hakkında bilgiler vermesiyle birlikte pazar payının nasıl korunacağını planlaması
- b) Detaylı finansal tablolar aracılığıyla, işletmenin ihtiyacı olan borç çeşidi ve miktarı ile öz sermaye bileşimini göstermesi
- c) Girişimcinin işletmenin başarısı için yapacağı varsayımları dikkatli bir şekilde oluşturmasında yardımcı olması
- d) İşletmenin bütünü hakkında detaylı bilgiler sağlayarak fon sağlayıcılara ve yatırımcılara finansal değerlendirme konusunda gerekli bilgileri vermesi
- e) İş planını okuyacak fon sağlayıcıların ve yatırımcıların, girişimcilik geçmişi olmayan bireylerin, planlama ve yönetim yeteneği konusunda fikir sahibi olması



**6. Aşağıdakilerden hangisi iş planının hazırlanmasında yapılan hatalardan biridir?**

- a) Başka bir iş planının varsayımlarının kullanılması
- b) Planın kısa tutulması
- c) Planın tüm riskleri yansıtmaması
- d) Planın gelecekle uyumlaştırılması
- e) Planın abartmalara yer vermemesi

**7. İş planının etkin bir şekilde sunulması için en önemli faktör aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) Kısa tutulması
- b) Bütün haline getirilmesi
- c) Çeşitlendirilmesi
- d) Hedef pazarı göstermesi
- e) Gelecekle uyumlaştırılması



**8. Risk sermayedarlarının iş planını değerlendirmede üzerinde önemle durdukları konu aşağıdakilerden hangisidir?**

- a) İşletmenin içerisinde bulunduğu endüstrinin özellikleri
- b) Sermaye yapısı
- c) Girişimcinin kalitesi
- d) Girişimin kendine özgü özelliği
- e) İş planının uzunluğu

**9. Aşağıdakilerden hangisi iş planının hazırlanmasında yapılan hatalardan biri değildir?**

- a) Gerçekçi olmayan hedeflerin plana konulması
- b) Olası engellerin tahmin edilememesi
- c) Kararlılık ya da taahhüt eksikliği
- d) Pazar bölümlendirmesinin eksikliği
- e) Planın güncel tutulması



**10. Aşağıdakilerden hangisi pazarlama planında yer alması gereken bilgilerden biri değildir?**

- a) Potansiyel müşteriler
- b) Rakiplerin durumu
- c) Maliyetlerin yapısı
- d) Fiyatlandırma politikası
- e) Reklam stratejisi



KAYNAK:

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMCİLİK DERS NOTLARI