

7. Hafta için İş Planı Ders Notu

Girişimci iş hayatına nasıl karışır?

Bir girişimcinin iş hayatına nasıl karıştığını anlamamanın en iyi yolu onların hayat hikayelerini okumaktan geçer. Hayat hikayelerinde girişimciler başlarından geçen olayları ya adım adım gerçekleştirilen bir plan gibi ya da doğru yerde doğru zamanda bulunarak yakalanan bir fırsatla girişimsel eylemlerini gerçekleştirdiklerini anlatırlar. Bu durumda çok genel olarak girişimcilerin iş hayatına karışmasında izleyebilecekleri iki ana ve birbirine zıt yoldan bahsedilebilir: Rastgele ve planlı. “Hangisi doğrudur ya da hangisi olmalıdır” şeklinde bir soruyu tartışmak girişimcilik açısından çok anlamlı görünmemektedir. Burada dikkate alınması gereken şey “girişimsel eylemin oluşması için gerekli şartların olgunlaşması, eylemin gerçekleşmesi ve sonuçlarının beklentileri karşılayacak nitelikte” olmasıdır.

Peki, bir girişimsel eylemin bu nitelikte olması şansa bırakılmadan, daha emin adımlarla ve alternatif planlarla nasıl daha verimli hale getirilebilir? İşte bu sorunun yanıtı günümüz iş dünyasında bir iş modeli ve iş planı geliştirmeye dayanmaktadır. Şimdi iş modeli ve iş planı kavramlarını genel olarak ele alıp nasıl hazırlanması gerektiğine göz atalım.

Öneri: İş modeli ve iş planı kavramlarından önce herhangi bir Türkçe sözlükten ve yönetim kitabından plan kavramının ne anlama geldiğine, plan türlerine ve plana niçin ihtiyaç duyduğumuza bakalım. Plan kavramına bu genel bakış bu haftaki konuyu daha iyi anlamamızda yardımcı olacaktır.

İş Modeli

En basit ifadesiyle iş modeli “bir girişimcinin para kazanmaya ilişkin geliştirdiği iş yapma biçimidir”. İş modeline bakıldığında işletmenin nasıl çalıştığına, işlerin nasıl gerçekleştiğine dair genel bir fikir edinilir. Aslında para kazanmanın hikayesi olarak da ifade edilebilir. İş modeli hikaye olarak değerlendirildiğinde bir hikayenin taşınması gereken özellikleri ondan da beklemek yanlış olmayacaktır. İyi bir hikayede olduğu gibi iş modelinde de niçin böyle bir şeyin var olduğunun mantıksal dokusu açıkça belirtilmelidir.

Basit bir iş modeli örneği,

“Günümüzde insanlar yoğun iş temposu içinde alışveriş yapmaya eskisi kadar uzun vakitler ayıramamaktadır. Kısa sürede istedikleri ürünlere kavuşmak ve olabilecek en düşük maliyetle onlara sahip olmak istemektedirler. Bu durumda

- mümkün olan en fazla ürün çeşidinin bir araya getirildiği,
 - kısa sürede, güvenilir bir süreçle satın almanın gerçekleştirilebildiği
- online alışveriş sitesi kurmak ve işletmek bir iş modelidir.

İyi bir iş modeline sahip olmak başarılı bir girişimci olmanın ön koşullarından biri olarak değerlendirilmelidir. Çünkü iş modeli girişimcinin aklında olanın başkalarının aklında canlanmasını sağlayan bir ifade biçimidir. İş modelini dinleyen ya da okuyan kişi girişimcinin tam olarak neyi nasıl yapmayı arzu ettiğini anlama fırsatı yakaladığı için kredi bulmaktan motivasyon desteğine kadar pek çok ihtiyacını kısa sürede ve istediği düzeyde elde edebilir.

Soru: İş modeli yazılı olmak zorunda mıdır?

İlla ki yazılı olması gerekmez, önemli olan net ve anlaşılır olmasıdır. Ancak yazılı olduğu takdirde içinde sürekli “eeee” geçmeyen, her seferinde eklemelerin ya da kısaltmaların gerçekleşmediği, net bir zihin haritası olabilir.

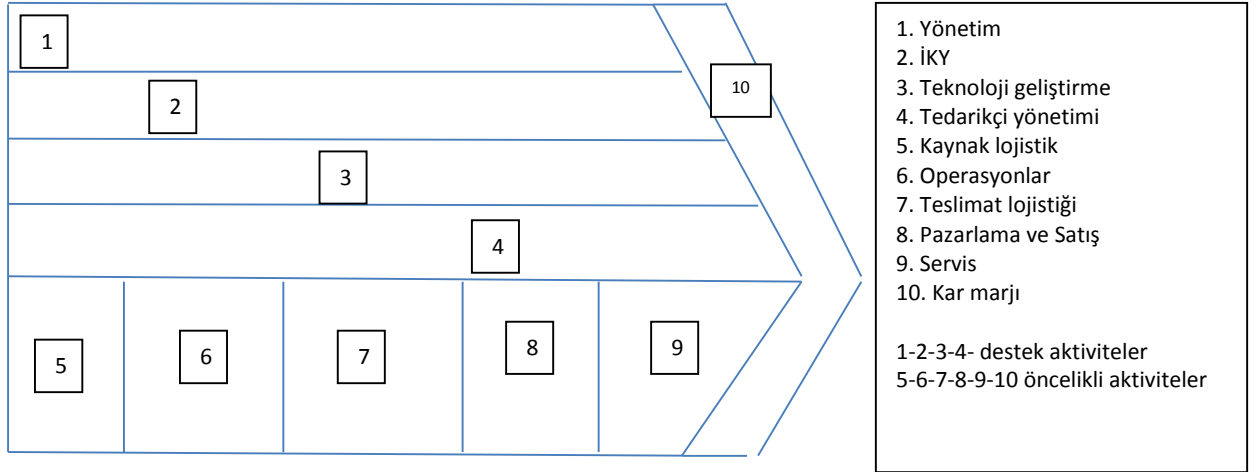
Özetle ve daha akademik bir dille iş modeli şu şekilde tanımlanabilir: “bir işletmenin nasıl rekabet ettiğini, kaynaklarını nasıl kullandığını, ilişki yapılarını, müşterileri ile ilişkilerini, kendini sürdürülebilir kılmak için nasıl değer yarattığını ve kar elde etme mekanizmasını anlatan uzun bir hikayedir”.

İyi iş modeli için,

1. modelin başarıyla işlediğini gördüğünüz bir fizibilite yapın.
2. tüm iş modeli elementlerini tek tek değil, bir bütün olarak benimseyip hepsine önem verin.
3. iş modelini tüm paydaşlarınızın anlayacağı biçimde basit ve kısa şekilde ifade edebilin.

İş modeli nasıl yaratılır?

İş modeli yaratabilmeniz değer zinciri kavramını bilmenize bağlıdır. Değer zinciri, hammaddeden nihai tüketiciye kadar olan süreçte yapılan tüm işlemlerin yarattığı katma değeri göstermektedir. Her bir değer bir önceki aşamaya bağlı olduğundan ortaya adeta bir zincir görünümü çıktığı için değer zinciri kavramı kullanılmaktadır.



İş modelindeki olası hayati hatalar:

1. müşterinin beklentilerini yanlış okuyarak gelir getirmeyecek bir iş modeli tasarlamak
2. kar elde etmenin imkansız olduğu ama kendi içinde mükemmel olan iş modelleri geliştirmek.

İş modelinin içermesi gereken başlıklar

1. Temel Strateji

Biz bu işle tam olarak ne yapmak istiyoruz?

Ürün ne, piyasa ne?

Ürün ya da hizmetin farklılaştırmaya müsait olup olmadığının açıklanması, mümkünse nasıl?

2. Stratejik Kaynaklar

Diğerlerinden neyi farklı yapıyorsunuz?

Bu farklılığı hangi stratejik kaynaklarla yaratıyorsunuz?

3. Partnerlik Ağları

Kimler tedarikçi olabilir?

Kimler bu işe ortak olmak isteyebilir ya da şimdiden ortağı?

4. Müşteriler ve Müşterilere Ulaşmaya İmkan Veren Arayüzler

Hedef kitle kimlerden oluşuyor?

Tamamlayıcı ya da destekleyici birimler olacak mı? (satış öncesi ya da sonrası gibi)

Fiyatlandırma politikaları ve bundan beklentiler neler?

İş Planı

İş planı, ancak ve ancak işin modeline hakim olunduğu takdirde hazırlanabilen bir şeydir. İş modeli bir yatırımcının girişimciyi desteklemesinde yeterli olmayabilir. Çünkü yatırımcılar verdikleri kredinin nasıl kullanılacağını ve ne kadar sürede geri alabileceklerini bilmek ister. Bu durumda iş modelinin hayata geçirilmesinde takip edilecek yol haritasını görmeyi girişimciler için şart koşabilirler. İş modelinin planlaştırılmasına iş planı denir.

Soru: İş planı yazılı mı olmalıdır?

Eğer girişimci adayının kimseden krediye ihtiyacı yoksa, çalışanları kendisinin her söylediğini bir kerede eksiksiz anlayıp istenilen şekilde yapıyorsa ve de kazanılması için bir çaba gerektirmeyecek kadar büyük bir müşteri kitlesi varsa elbette yazılı bir iş planına ihtiyaç duyulmayabilir. Ancak bu şartları sağlayan girişimcilik eylemleri oldukça sınırlıdır.

İş planı niçin önemlidir?

1. İş planı, işi hayata geçirmeyi mümkün kılacak çalışanlar için bir yol haritasıdır.
2. Potansiyel bir reklamdır. Yani tedarikçiler, alıcılar, yatırımcılar girişimciye güven duygusunu iş planı üzerinden geliştirebilirler.

Tartışma Konusu: Siz bir yatırımcısınız ve kredi için karşınıza çıkmış iki girişimci adayı var. Birinci aday “iş planın var mı?” sorunuza “henüz yok ama isterseniz iki üç gün içinde hazırlayabilirim” şeklinde bir cevap verdi. Diğeri ise aynı soruya “evet efendim, iş planım var ve oldukça kapsamlı olduğu için yanımda yönetici özetini de getirdim” şeklinde cevap verdi. Siz hangisine yatırım desteğinizi verirsiniz? Niye?

İş planını kimler okur? Neye dikkat eder?

Firmanın çalışanları okur: iyi bir iş planı çalışanlar için başlı başına bir vizyon ve misyon olarak değerlendirilebilir. Fakat bunun olabilmesi için planın bazı noktaları esnek hazırlanmalıdır. Ayrıca iyi bir iş planı çalışanlara resmin hangi parçası olduğunu da hissettirmesi bakımından oldukça önemlidir.

Yatırımcılar ve diğer dış paydaşlar: yatırımcılar, ortaklar, müşteriler okumak isteyebilir. Çünkü iş planı tanınmak için de kullanılabilecek bir araçtır.

Bir iş modeli 10-30 sayfa arası olabilirken iş planı 10 ile 100 sayfa arasında olabilir. Aşağıda bir iş planında olması gereken genel başlıklara yer verilmiştir. Ancak bu başlıklar standart olarak kabul edilmemelidir. Çünkü her yatırımcı ya da destekleyici kurum ve kuruluş beklentileri doğrultusunda kendi iş planı taslaklarını oluşturmaktadır. Girişimcilerde de bu taslağa uygun olarak iş planlarını hazırlamaları istenmektedir.

Öneri: Aşağıdaki iş planı içeriğinde aşına olmadığınız kavramlar söz konusu olabilir. Bunlarla ilgili olarak işletmeye giriş, yönetim ve organizasyon ve stratejik yönetim kitaplarına bakılabilir.

İş Planı İçeriği

A) Yönetici Özeti

Fırsat olarak yorumlanan durum nedir?

İş modeli (yani fırsat olarak görülen durum için siz ne yapmak istiyorsunuz?)

Rekabet avantajları neler?

Hedef pazar ne?

Yönetsel takım kimlerden ibaret?

Finansal durum

İhtiyaç duyulan şeyler ne?

B) İş

Fırsat olarak yorumlanan durum nedir? (fırsatın doğmasına neden olan olaylar, tarihsel bir gelişim ve şartların şu an nasıl olduğu)

Rekabet avantajları neler? (Fırsatı daha önce görenler var mı? Varsa siz neyi farklı yapacaksınız? Potansiyel rakipler olabilir mi? Onlar karşısında da güçlü olunabilir mi?)

İhtiyaç duyulan şeyler neler?

C) Yönetsel Takım

Kimler yönetsel takımda yer alıyor?

Bir yönetim kuruluna ihtiyaç var mı? Niye?

Bu iş için en önemli, anahtar iş grubu diye yorumlayabileceğimiz işler hangileri ve bunları kimlerin (hangi özelliklere sahip kişilerin) yönetmesi gerekiyor?

D) Örgüt Yapısı, FMH (Fikri mülkiyet hakları) ve Sahiplik

Örgüt şemasını çizin

Örgütün hukuki yapısı ne olmalı?

FMH ile ilgili bir durum var mı? (patent, marka tescili gerekir mi?)

E) Endüstri Analizi

Endüstri tanıtımı

Hedef pazar

Hedef pazarda rekabet pozisyonu/gücü

F) Pazarlama Planı

Ürün/hizmet yapılabilirliği ve stratejisi

Fiyatlandırma

Dağıtım

Tutundurma

G) Operasyonel Plan

Üretim teknik ve teknolojisi

Kaliteli işgücü havuzu erişebilirliği

Ortaklıklar (üretim sürecinde ortak girişim gerekiyor mu?)

Kalite kontrol

Müşteri destek

H) Finansal Plan

İhtiyaç duyulan yatırım sermayesi

İhtiyaç duyulan işletim sermayesi

I) Kritik Risk Faktörleri

Olabilecek yönetsel, finansal, pazarlama, operasyonel ve FMH riskleri nelerdir?

İ) Ekler

Resimler

Dokümanlar

İstatistik tabloları vb.

İş Modeli ve İş Planı Sunum İçeriği

- işletme (genel görünümü, hedefi, hedef kitlesi)
- fırsat (işin doğmasına neden olacak fırsatın tanımlanması)
- fırsat karşısında geliştirilen çözüm yani işin tanımı
- yönetsel takımın üstün ve zayıf yönleri
- FMH

- Endüstri analizine dair bir şekil, hedef kitlenin tanıtımı, rekabet gücü
- finansal durum, beklentiler
- kredi kuruluşu için bir sunum ise geri ödeme planları ve kazanç durumu