



# İŞ MODELİ OLUŞTURMA VE İŞ PLANI HAZIRLAMA

BÖLÜM IV

# İŞ MODELİ OLUŞTURMA VE İŞ PLANI HAZIRLAMA

- ▶ 4.1. İş Modeli Oluşturma
- ▶ 4.2. İş Planı Hazırlama
  - ▶ 4.2.1. İş Planı Yapılmasının Faydaları
  - ▶ 4.2.2. İş Planı Değerlendirenlerin Dikkat Ettiği Noktalar
  - ▶ 4.2.3. İş Planının Sunumu
  - ▶ 4.2.4. İş Planı Yazarken Dikkat Edilmesi Gereken Konular
  - ▶ 4.2.5. İş Planının Bölümleri ve İçeriği



## 4.1. İş Modeli

- ▶ İş modeli, iş fırsatlarından yararlanarak değer yaratacak şekilde faaliyetlerin içeriği, yapısı ve yönetişiminin tasarımını ifade etmektedir. (Amit ve Zott, 2001: 494-495).
- ▶ İş modelinin ne olduğunu Meşhur Xerox vakası üzerinden örneklendirmek konunun daha sağlıklı anlaşılmasını sağlayacaktır.
- ▶ “1959 yılında, Xerox 914 modelini üretti, bu ürün sektörde tam anlamıyla oyunun kurallarını değiştirebilecek bir özellik taşımaktaydı. Ancak, en yakın rakiplerinden altı kat daha pahalıya mal oluyordu. Xerox farklı bir iş modeli ile hareket etti. Ürünü satmak yerine ürünü kiralama yoluna gitti. Müşterilerden ayda 100 dolar standart kira ücreti ve ilave olarak her fotokopi başına ayrıca bir ücret aldı. Ürünün üstün teknik özelliklerine rağmen fiyatı yüzünden satılamayacak olan ürün geliştirilen farklı iş modeli ile beraber firma için büyük bir kar kapısına dönüşmüş oldu.”
- ▶ İş modelleri, çoğunlukla iş planlarının yazılmasına yönelik faaliyetin öncü bir parçasıdır (Doganova ve Eyquem-Renault, 2009: 1560).

## 4.1. İş Modeli

- ▶ İş planı yazmaya başlamadan önce girişimci mutlaka işiyle ilgili değer yaratma ve para kazanmaya yönelik iş modelini netleştirmelidir.
- ▶ **Örneğin** sakız satmanın birçok yolu vardır. Siz hangi yoldan giderek sakızı satacaksınız? Buna verilen cevap iş modelini ifade eder. Oraya nasıl gideceğinizi ayrıntılı olarak anlatmak ise bir iş planının konusudur.
- ▶ Girişimcilik süreçlerinde kullanılan iş modelleri içinde en yaygın olarak kullanılanı “iş modeli kanvası”dır.
- ▶ Basit bir şekilde hazırlanan iş planı hazırlama aracıdır.

## İş Modeli Kanvasında Cevaplanması Gereken Sorular

<b>Temel/Kilit Ortaklıklar</b>	İşinizin hayata geçmesi için elzem olan ve temel faaliyetlerinizde size yardımcı olabilecek bireyler, kurumlar kimlerdir? Hangi temel kaynakları kimlerden alıyoruz. Onların bize katkı sağlamadaki çıkarları nelerdir? Üçüncü taraflar bizim iş sistemimize nasıl entegre olacaklar?
<b>Temel/Kilit faaliyetler</b>	İş fikriniz/işletmeniz nasıl değer yaratacak? İş modelini işletmek, değer yaratabilmek için gerçekleştirmeniz gereken temel faaliyetler nelerdir?
<b>Temel/Kilit kaynaklar</b>	Değer üretebilmek için ihtiyaç duyduğunuz temel kaynaklar nelerdir? Öz yetkinliklere sahip miyiz?
<b>Değer Önerisi</b>	İş fikriniz/işletmeniz hangi değeri yaratacak. Müşteriye sunduğunuz temel değer nedir? Müşterinizin hangi sorunlarını çözmeye yardımcı oluyorsunuz?
<b>Müşteri İlişkileri</b>	Müşterinizle nasıl bir ilişki kuracaksınız ve nasıl iletişime geçeceksiniz?
<b>Kanallar</b>	Müşteriniz kendilerine hangi kanallardan ulaşmanızı tercih ediyor?
<b>Müşteri Segmenti</b>	Müşterimiz kim, kim veya kimler için değer üretiyoruz
<b>Maliyet Yapısı</b>	Temel maliyet kalemleri neler. Bunların önem sırası nedir?
<b>Gelir Modeli</b>	Para nasıl kazanılacak, Fiyat ne olacak, parayı müşteriden nasıl tahsil edeceksiniz?

## 4.2. İş Planı

- ▶ İş planları girişimcinin iş hayatına girmesini sağlayan bir bilettir ve girişimcinin elinde iki tane bilet yoktur. Kötü bir iş fikri bile bazen iyi yazılmış bir iş planı ile kendine destek bulabilir. Ancak iyi bir iş fikri kötü yazılmış bir iş planı yüzünden kendine destek bulamayabilir.
- ▶ Bir işletmenin kendini, ürünlerini, pazarını tanımladığı; beklentilerini ve büyüme potansiyelini gösteren dokümana **iş planı** denir.
- ▶ **4.2.1. İş Planı Yapılmasının Faydaları**
- ▶ Girişimcinin iş planı yapmadan hareket etmesi daha fazla zaman alabilir ve daha yüksek maliyetlerle neticelenebilir.
- ▶ Bir plan girişimciye işiyle ilgili olarak disiplinli bir düşünme süreci sağlar.
- ▶ İş planları işletmelerin “özgeçmişleri” görevini görürler (Coşkun: 2003).
- ▶ Bir iş planı yazmanın en önemli nedeni, girişimcinin girişimi boyunca kullanacağı bir rehber geliştirmektir.
- ▶ İş planı, iş fikrinin hayata geçmesi planıdır ve girişimciye işini analiz etme ve işini daha karlı hale getirecek değişiklikleri uygulama araçları sağlar (Pinson, 2008: 2).
- ▶ İyi düşünülmüş ve iyi oluşturulmuş bir plan girişimciye kendi girişimi bağlamında sahip olduğu yükümlülükleri (örneğin borçların ödenmesi) nasıl yerine getirmesi gerektiği konusunda özel ve sistematik bilgi verir.



## 4.2. İş Planı

- ▶ 4.2.1. İş Planı Yapılmasının Faydaları
- ▶ Yönetici ve girişimciler iş planı sayesinde işletmelerinin genel bir resmini görme imkânına sahip olur.
- ▶ Bir iş planı tamamlandıktan sonra girişimci, girişimini kurma ve çalıştırma yeteneği konusunda kendisini daha güvende hissedebilir.
- ▶ Bir işletmenin iyi bir iş planı olmadan kredi bulması ve alabilmesi zordur.
- ▶ İş planları, satış elemanlarına, tedarikçilere, alıcılara, potansiyel personele, yönetici adaylarına girişim hakkında net bir fikir sahibi olma imkânı sağlar.
- ▶ Girişimci, iş planlarını amaçlarına ulaşma düzeyini belirlemede bir kıyaslama ölçütü olarak kullanılır.
- ▶ İş planları girişim sürecinde oluşacak riskleri ve tehditleri önceden hesap etmeyi gerektirir.

## 4.2. İş Planı

- ▶ 4.2.2. İş Planı Değerlendirenlerin Dikkat Ettiği Noktalar
- ▶ İş planını değerlendiren kişi ve kurumlar, kendilerine sunulan iş planının uygunluğuna öncelikle kendi kurumsal amaçları açısından bakmaktadırlar.
- ▶ İş planını değerlendiren kişi veya kurumlar işin ne olduğuna, diğer işlerden farklılığına, yarattığı katma değere, yenilik üretme kapasitesine, ürün ve hizmete yönelik talebin miktarına, işin hangi farklı müşteri kitlesine hitap ettiğine, iş fikrinin hayata geçme sürecinin finansal kaynaklarla uygunluğuna bakmaktadırlar (Pinson, 2008: 3-5).
- ▶ İş planını okuyanlar iş planlarında aktarılan bilgilerin tutarlılığına da bakmaktadırlar.
- ▶ İş planları değerlendirilirken çevre faktörlerinin ne derece dikkate alındığı ve çevresel değişimin doğru bir şekilde analiz edilip edilmediği de değerlendirilmektedir.
- ▶ İş planını değerlendiren kişi ve kurumların bir iş planını değerlendirirken baktıkları en önemli noktalardan biri de fikrin uygulanabilirliğidir.
- ▶ Girişimcinin yönetim ve ticari tecrübesi işi yapmak için yeterli değilse bu durumda iş planında yönetim takımının ve çalışanların niteliklerine bakılmaktadır.
- ▶ İş planını inceleyenler iş planının içeriğine hukuki açıdan bakarak da değerlendirme yapmaktadırlar.



## 4.2. İş Planı

- ▶ 4.2.3. İş Planı Yazarken Dikkat Edilmesi Gereken Konular
- ▶ İş planlarını hazırlarken en önemli husus şudur; iş fikriniz o an için sadece sizin kafanızda bulunan bir resim gibidir. İş planı yazmak demek kafanızda olan bir resmin o resmi şimdiye kadar görmemiş birilerinin kafasında tıpkı sizin kafanızda olduğu gibi canlanmasını sağlamaktır.
- ▶ İş planlarının yazımı ile ilgili diğer bir konuda iş planlarının ne kadar detaylandırılacağı ile ilgilidir. İş planınızı zayıflatmayacak kadar ayrıntı vermeniz yeterlidir.
- ▶ Bir iş fikrini girişimcinin kendisinden daha iyi ifade edebilecek ve yazabilecek başka bir kimse olmadığı için iş planlarını girişimcilerin kendilerinin yazması kesinlikle çok önemlidir.
- ▶ İş planı yazarken iş ile ilgili ayrıntıların gözlenmesi, gerekli bilgilerin toplanması için en az 6 ay öncesinde çalışmaya başlamak gerekmektedir.

## 4.2. İş Planı

- ▶ 4.2.3. İş Planı Yazarken Dikkat Edilmesi Gereken Konular
- ▶ İş planının yazılmasını destekleyen bazı yazılımlar geliştirilmiştir. Bu yazılımları kullanmak iş planı yazma süresini azaltacak ve iş planı yazmayı kolaylaştıracaktır.
- ▶ İş planları ekler hariç ortalama 15-35 sayfa arasında olmalıdır.
- ▶ İş planına yazılan her ifadenin ve her rakamın gerekçelendirilmesi gerekmektedir.
- ▶ İş planı yazarken kullanılacak dil mümkün olduğunca net, açık, anlaşılır, sade ve basit olmalıdır.
- ▶ Girişimcinin işiyle ilgili olumsuz durumları iş planında saklamaya çalışması doğru bir yaklaşım değildir. İş fikrinin olumsuz yönlerinin saklandığına ilişkin bir izlenimin oluşması tüm çabaların boşa gitmesine sebep olacaktır.
- ▶ Yazarken format müsaade ediyorsa şekil ve grafikler kullanmak daha etkili olmaktadır

## 4.2. İş Planı

### ► 4.2.4. İş Planının Sunumu

- Genelde iş planları öncelikle yazılı olarak kurumlara sunulur. Daha sonra kurumlar kendilerine sunulan iş planlarının tamamını ayrı ayrı bir değerlendirme ve elemekten geçirirler. Başarılı görülen iş planlarının sahibi olan girişimciler ikinci aşamada iş planlarını sunmak ve belirli soruları cevaplamak üzere bir jürinin karşısına davet edilirler.
- Burada yapılacak sunum iş planının içeriği kadar önemli ve değerlidir. Bu sunum için girişimcinin en fazla 10-15 dakikalık (hatta bazen 3-5 dakika) bir zamanı vardır. Jürinin karşısında yapılacak konuşma girişimcilik ekosisteminde **“Asansör Konuşması” (Elevator Pitch)** olarak adlandırılmaktadır. Sunuma bu ismin verilmesindeki mantık bir asansörle birkaç kat yukarı çıkıncaya kadarlık sürede girişimcinin kendisini ve iş fikrini tanıtabiliyor olabilmesinin istenmesidir.
- Sağlam bir iş planına sahip olmak oldukça önemlidir. Ancak önce iyi bir izlenim bırakmak gerekmektedir. Bir girişimci adayı iyi bir izlenim oluşturmamasının ardından iş planının ne kadar iyi olduğunu gösterme şansına sahip olabilecektir (Finch, 2006: 5-6).

## 4.2. İş Planı

### ► 4.2.5. İş Planının Bölümleri ve İçeriği

Kapak Sayfası
İçindekiler
Kısım 1 Yönetici özeti
Kısım 2 Girişimcinin tanıtılması
Kısım 3 İşletmenin tanıtılması
Kısım 4 Ürün veya hizmetin tanıtılması
Kısım 5 Pazar analizi ve pazarlama planı
Kısım 6 Yönetim ve organizasyon planı
Kısım 7 Üretim planı
Kısım 8 Finansal plan
Kısım 9 Risk faktörleri
Kısım 10 Ekler

## 4.2. İş Planı

### ► 4.2.5. İş Planının Bölümleri ve İçeriği

#### Kapak Sayfası

Kapak sayfasında, girişimcinin ve kuracağı işletmenin adı, adresi, telefon, e-posta gibi iletişim bilgileri, planın hazırlanma tarihi, planı hazırlayan(lar)ın ad(lar)ı, planın sunulduğu kurumun ismi, eğer revizyona tabi tutulmuşsa revizyon numarası ve tarihi gibi bilgilere yer verilir.

#### İçindekiler

İş planını okuyanlar planı başından başlayıp sonuna kadar düzenli bir biçimde okumazlar. Bazen planın belirli bir kısmını önce okumak isteyebilirler. Bu yüzden iş planı kısa olarak yazılmış olsa bile mutlaka bir içindekiler bölümü düzenlenerek okuyucuların işlerini kolaylaştırmak faydalı olmaktadır.

## 4.2. İş Planı

- ▶ 4.2.5. İş Planının Bölümleri ve İçeriği
- ▶ Yönetici özeti
- ▶ İş planının kalbi olarak nitelendirilebilir. Çünkü iş planınızı değerlendirenlerin iş planının tamamını okumaya vakti olmadığına sadece yönetici özetini okurlar. Yönetici özetinde, iş fikrini olabildiğince açık, net, çekici ve okuyanda heyecan uyandırıcı bir şekilde tanımlaya çalışmak gerekmektedir.
- ▶ Yönetici özeti 5 sayfayı geçmemeli (ideali 2-3 sayfa) ve beş ila on dakika içinde okunabilecek uzunlukta olmalıdır (Abrams, 2010).
- ▶ Yönetici özeti bölümü yazıldıktan sonra birkaç kez gözden geçirilip iş fikrinin doğru ve yeterli bir biçimde anlatılıp anlatılmadığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Yönetici özeti kısmında özet olarak şu bilgilere yer verilmelidir (Coşkun, 2003):
  - ▶ İşletmenin tanımlanması (kim kurdu, kim yönetiyor, ne zaman, nerede kuruldu, ne iş yapıyor?)
  - ▶ İş fikriniz nedir?
  - ▶ İş fikrini diğerlerinden ayıran şey nedir?
  - ▶ Hedef müşteriniz kim? (Bu pazarların büyüklüğü) Bu müşterilere nasıl bir değer sağlıyorsunuz?
  - ▶ Öngörüleriniz (pazarın büyüme hızı, satışlar, karlılık oranlarınız vb.) nelerdir?
  - ▶ İşletmenin kısa ve uzun vadeli önemli hedefleri nelerdir? Bu hedefleri gerçekleştirme gücünüz nedir?
  - ▶ Karşılaşılabilecek rekabetin boyutları nelerdir?,
    - ▶ - Yönetim ekibiniz ve bunların güçlü yönleri nelerdir?,
    - ▶ - Gerekli yatırım tutarı, finansal ihtiyaçlarınız nelerdir?,
    - ▶ - Karşılaşılabilecek muhtemel fırsatlar ve riskler nelerdir?
    - ▶ - İş planını okuyanlardan ne talep edilmektedir ve niçin talep edilmektedir.

## 4.2. İş Planı

- ▶ 4.2.5. İş Planının Bölümleri ve İçeriği
- ▶ Girişimcinin Tanıtılması
- ▶ Girişimin hayata geçme sürecinde girişimci veya girişimcilerin özellikleri sürecin başarısını önemli derecede etkilemektedir. Bu yüzden girişimcinin eğitim durumu, iş tecrübesi, yabancı dil bilgisi, kişisel becerileri gibi bireysel özellikleri iş planını değerlendirenlerin dikkat ettikleri bir konudur.
- ▶ Bu bölümde özellikle girişimcinin kendi bireysel özelliklerinden yola çıkarak iş fikrini hayata geçirip geçiremeyeceğini açıklamalıdır. Yani girişimci hayatı boyunca öğrendikleri ile bu girişimi hayata geçirebilecek bir niteliğe sahip olduğu konusunda ikna edici argümanların tümünü burada kullanmalıdır. Girişimcin, bireysel vizyonunu, işle ilgili duyduğu heyecanı bu başlık altında aktarmalıdır.
- ▶ Yine girişimciyle ilgili iletişim bilgileri de ayrıca bu bölüme yazılabilir (Şanlı ve Şahsüvar, 1999: 36).



## 4.2. İş Planı

### ▶ 4.2.5. İş Planının Bölümleri ve İçeriği

#### ▶ İşletmenin Tanıtılması

- ▶ İşletmenin tanıtılmasında temel amaç işletme hakkında ayrıntılı bilgilerin verilmesi ve sunduğu veya sunmayı amaçladığı ürün veya hizmetlerin tanımlanmasıdır.
- ▶ Mevcut/kurulacak işletmenin yönetim ekibinin özellikleri,
- ▶ Mevcut/kurulacak işletmenin misyon ve vizyon bildirgesi,
- ▶ Mevcut/kurulacak işletmenin veya iş fikrinin tarihi gelişim süreci,
- ▶ Mevcut/kurulacak işletmenin hukuki şekli,
- ▶ Yeni iş fikri ile ilgili pazara giriş stratejisi,
- ▶ Önerilen/var olan ürün-hizmetlerin tanımlanması,
- ▶ Ürün araştırma-geliştirme çalışmaları, patentler, telif hakları,
- ▶ İşin kurulacağı yer ve bu yerin seçilme nedeni,
- ▶ Mevcut finansal durum,
- ▶ İhtiyaç duyulan personel sayısı ve niteliği,
- ▶ Kritik riskler,
- ▶ Yatırımdan çıkış stratejileri (Gerektiğinde yatırımın nasıl sonlandırılacağı),

## 4.2. İş Planı

### ► 4.2.5. İş Planının Bölümleri ve İçeriği

#### ► Ürün veya Hizmetin Tanıtılması

- İş planının bu kısmının amacı, sunulan ürün veya hizmetlerin açıklamasını yapmaktır. Girişimci kendi ürün ve hizmetleri bağlamında rakipler tarafından sağlanan ürün ve hizmetleri karşılaştırmalı olarak analiz etmelidir (Nunn ve McGuire, 2010: 98).
- Ürün veya hizmetin müşteriye yarattığı faydalar ve ihtiyaç karşılayabilme yeteneği,
- Ürün veya hizmetin rakip ürünlere göre farklılıklarının, üstün veya zayıf yönlerinin neler olduğu (müşterilerin ürün ve hizmetleri kullanarak sağlayacağı avantajlar; fiyat, kalite, sağlamlık, dayanıklılık, kolay bulunabilirlik vb.),
- Ürün veya hizmetin yaşam döngüsünde ne aşamada olduğu ve geleceği (yaşam döngüsünü uzatabilecek veya kısaltabilecek faktörlerin neler olduğu),
- Ürün veya hizmetle ilgili yasal mülkiyet haklarıyla ilgili konular (Girişimci ürünle ilgili yasal bir korumaya sahip mi, ürün ve hizmetin girişimciye ait bir patenti var mı, ürün ve hizmetin kullanılabilmesi için bir başkasının patent veya telif hakkını kullanmak gerekiyor mu?),
- Ürün veya hizmetle ilgili Ar-Ge yapılıp yapılmadığı, eğer yapılıyorsa Ar-Ge çalışmalarının ne durumda olduğu? Ar-Ge faaliyetleri eğer gelecekte yapılacaksa bunların nasıl yürütüleceği ve bunlarla ilgili nasıl bir sonuç beklendiği (Yani ürün gelecekte nasıl bir şekil alacak),
- Ürün veya hizmetle ilgili yasal bir izin almak gerekiyor mu? Ürün veya hizmetle ilgili yerine getirilmesi gereken yerel veya uluslararası bir standart var mı?
- Her bir ürün ya da hizmetin kârlılığı.

## 4.2. İş Planı

- ▶ **4.2.5. İş Planının Bölümleri ve İçeriği**
- ▶ **Pazar Analizi ve Pazarlama Planı**
- ▶ İş planının en önemli bölümlerinden biridir. Çünkü hedef pazarın analizi ve pazarlama planının başarısı girişimin başarısının önemli belirleyicilerinden bir tanesidir. Pazar Analizi bölümünde, hitap edilen pazarla ilgili bilgiler ve pazar araştırmanızın önemli noktalarını anlatan analizler özet bir şekilde sunulmalıdır.
- ▶ Pazarlama planı bölümünde ise işletmenin iş fikrinin temel dayanağı olan ürünün pazarlanması sürecinin nasıl gerçekleştirileceğine, müşterilerin ilgisinin nasıl çekileceğine dair düşünceler yer almalıdır.
- ▶ Mevcut pazar tanıtılmalıdır.
- ▶ Hedef pazarın tanımlanması: Pazarda bulunan farklı müşteri grupları içinde niçin bu müşteri grubunun seçildiği ve hedef pazarın diğer pazar bölümlerinden farklılıkları ayırt edici bir şekilde açıklanmalıdır.
- ▶ Rakipler: Rakiplerin kimler olduğu, nerelerde faaliyet gösterdiği, güçlü ve zayıf yönleri, yönetim ve teknik kapasiteleri vb.
- ▶ Pazar araştırması hakkında bilgi verilmelidir.
- ▶ Pazarlama ve Satış Stratejisi: Temel pazarlama yaklaşımının ne olduğu ve buna bağlı olarak büyüme stratejileri, markalaşma stratejileri, fiyatlandırma stratejileri, reklam çalışmaları (gazeteler, televizyon, radyo, internet, dergiler, sponsorluklar), dağıtım kanalları (dükkanlar, ofisler, kataloglar, internet sitesi), paketleme şekilleri, tutundurma çalışmaları (numuneler, yanında bir başka ürün, iki ürün alana bir bedava vb.), halkla ilişkiler çalışmaları, müşteri ilişkileri yönetimine yönelik uygulamalar, satış sonrası hizmet ve garanti koşulları gibi konular hakkında açıklamalar yapılmalıdır.

## 4.2. İş Planı

- ▶ 4.2.5. İş Planının Bölümleri ve İçeriği
- ▶ Yönetim ve Organizasyon Planı
- ▶ Bu bölüm yönetiminizin yeteneklerini ve becerilerini vurgulamalı ve girişim sürecinin rekabet edebilirliğine yönetim takımının katkısını göstermelidir (Ernst & Young, 1997: 11).
- ▶ İş planının bu kısımda şu konularda bilgi vermek gerekir (Nunn ve McGuire, 2010: 99):
- ▶ Örgütün yapısı ve yönetim anlayışı,
- ▶ Yönetim takımının arka planı ve temel sorumlulukları,
- ▶ Yöneticilerin mesleki özellikleri, ilgili iş deneyimleri, görev tanımları ve sorumlulukları, yöneticilere ödenecek ücretler (işletme içi ve dışındaki yönetici ve danışmanların özgeçmişleri iş planının ekine konulmalıdır),
- ▶ Organizasyon şeması ve açıklaması (girişimde kimin ne iş yapacağını belirlemek ve kuruluşun formal işleyiş yapısını ana hatlarıyla gösteren bir organizasyon şemasının iş planlarının içeriğinde bulunması gerekmektedir),
- ▶ Eğer kimin çalışacağı daha belirlenmemiş boş pozisyonlar varsa işe alım süreci, istihdamın zamanlaması, işe alınacaklarda aranan nitelikler de iş planına yazılmalıdır.

## 4.2. İş Planı

- ▶ 4.2.5. İş Planının Bölümleri ve İçeriği
- ▶ Mal ve Hizmet Üretim Planı
- ▶ İş planının üretim Planı kısmında şu bilgilere yer vermek gerekir:
- ▶ Tedarik Planı: Hangi girdiler, hangi tedarikçilerden, hangi kanallarla, hangi zamanda işletmeye ulaşacak?
- ▶ Üretim Planı: Hangi teknoloji ile nerede ve ne kadar üretim yapılacaktır? Üretim kapasitesi ne kadar olacak? Gelecekte üretim kapasitesinin ne kadar arttırılması planlanmaktadır?
- ▶ Üretimin hangi kısımları işletme içinde yapılacak, hangi kısımları işletme dışında yaptırılacaktır? Üretim için sahip olunan uzmanlıklar nelerdir? Üretimin gerçekleştirme aşamaları nelerdir? Üretimde kullanılacak makine, malzeme, enerji, hammadde, işçilik ihtiyaçları nelerdir? Hedeflenen üretim ve satış seviyelerine ulaşmak için yeni makinalar almaya ihtiyaç var mı?
- ▶ Ar-Ge ile ilgili ne tür faaliyetler yapılacaktır?

## 4.2. İş Planı

- ▶ 4.2.5. İş Planının Bölümleri ve İçeriği
- ▶ Finansal Plan
- ▶ Finansal planda özellikle harcamaların nasıl karşılanacağı, yatırımın getirisi, nakit akış yönetimi gibi konularda öngörülerde ve önerilerde bulunulur.
- ▶ Ayrıca, finansal planda şu bilgilere yer verilmesi uygun olur; işletmenin geçmiş finansal verileri (varsa), ilk yıla ilişkin aylık olarak finansal tahminler, bilanço (işletmenin belirli bir dönemdeki ticari faaliyetlerinin mali özeti), gelir tablosu (işletmenin belirli bir dönemdeki gelir ve giderlerini, kar veya zararını gösteren mali tablo), nakit akış tablosu (nakit giriş ve çıkışlarını ifade eder), başa-baş noktası (toplam maliyet ve toplam gelirin eşit olduğu nokta) analizi, karlılık analizleri, işi finanse etmek için ne kadar fona gerek olduğu (fonlar nereden elde edilecek), bu fonların nerelerde harcanacağı, bu fonlara ne zaman gerek duyulacağı, işletmenin gelir kalemleri ve bunlardan elde edeceği kazanç vb.

## 4.2. İş Planı

- ▶ 4.2.5. İş Planının Bölümleri ve İçeriği
- ▶ Risk Faktörleri
- ▶ Her girişim süreci belirli riskleri içerir.
- ▶ Riskler genelde düşük, orta ve yüksek dereceli riskler olarak sınıflandırılır. Risklerin eksiksiz ve açık bir şekilde göz önünde bulundurulması yatırımcıların iş planına güvenmesini sağlar.
- ▶ Girişimciler iş planlarına riskleri dâhil ederek, potansiyel yatırımcılara iş fikirleri üzerinde üzerine kafa yorduklarını göstermiş olur. Girişimciler iş planlarında muhtemel riskleri derecelendirmeli ve meydana geldiklerinde eylem planlarının neler olduğunu da yazmalıdırlar.
- ▶ Ancak, riskler iş planında fırsatlardan daha fazla yer kaplamamalıdırlar (Kubr vd. 2013: 119).



## 4.2. İş Planı

- ▶ 4.2.5. İş Planının Bölümleri ve İçeriği
- ▶ Ekler
- ▶ Bir iş planı içinde girişimcinin ifadelerini ve iddialarını güçlendirecek ama kullanıldığında anlatım bütünlüğünü ve görsel bütünlüğü bozacak olan belgeler iş planının eklerine konulur. İş planının eklerine konulacak olan unsurlar şunlardır; ürüne ilişkin teknik özellikler, işletmenin organizasyon şeması, kilit pozisyonundaki yöneticilerin özgeçmişleri, finansal tablolar, pazar analiz raporları, demografik raporlar, istatistikler.