



**SAKARYA**  
ÜNİVERSİTESİ

# Girişimcilik ve Proje Yönetimi

Bölüm 4:  
İş Modeli Oluşturma ve İş  
Planı Hazırlama

# Ajanda

- İş Modeli Oluşturma
- İş Planı Hazırlama
- İş Planı Yapılmasının Faydaları
- İş Planı Değerlendirenlerin Dikkat Ettiği Noktalar
- İş Planının Sunumu
- İş Planı Yazarken Dikkat Edilmesi Gereken Konular
- İş Planının Bölümleri ve İçeriği

# Giriş

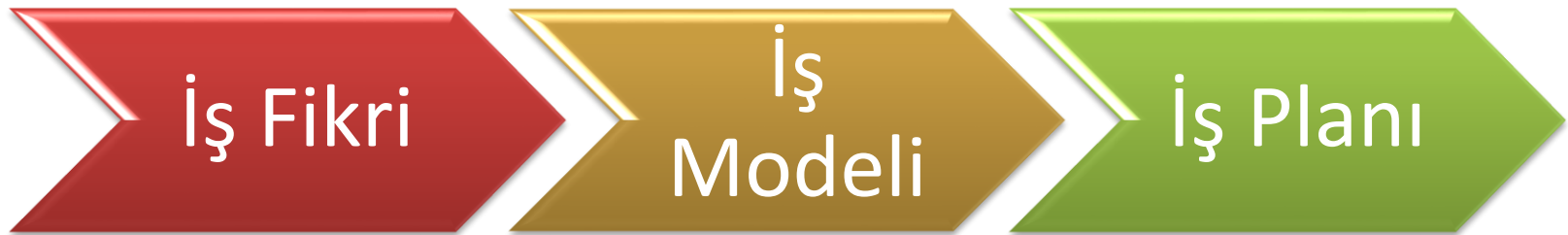
- Bir girişimci iş fikrini bulduğunda kabaca girişimcilik toprağına ne ekmesi gerektiğine ilişkin bir düşünceye sahip hale gelir. Peki, bu tohum nasıl ekilecek, nasıl büyütülecek ve hasat nasıl yapılacaktır?
- Bu sorulara cevap verirken önce fikrin nasıl paraya dönüştürüleceğinin genel olarak ifade edilmesi gerekir. **“Yani aslında bu fikir bize nasıl para kazandırır” ya da “bu fikir nasıl bir mekanizma ile kurulursa bize para kazandırır”** sorularına cevap verilmesi gerekmektedir. Bu sorunun cevabı **iş modeli** denen kavramı işaret etmektedir.

# Giriş

- İş Planları genellikle iş fikirlerinin kreditorlere, ortaklara, alıcılara ve tedarikçilere benimsetilmesi için çok önemli bir araçtır.
- Yenilik özellikleri yüksek iş fikirlerinin girişimcilik ekosisteminde değeri elbette çok daha yüksektir.
- İş modeli ve ya iş planlarının temel amacı, bir fikrin hayata geçirilip geçirilmeyeceğine karar vermektir.
- İkinci amacı ise, iş fikri hayata geçirilecekse bunun nasıl yapılacağının anlaşılmasının sağlanmasıdır.

# Giriş

“Fikrinizi açık ve basit bir şekilde tanımlayamıyorsanız, bunu hiç düşünmediniz” (Bangs, 1995: 9).



# İş Modeli

- İş modeli, **iş fırsatlarından yararlanarak değer oluşturacak şekilde faaliyetlerin içeriği**, yapısı ve yönetişiminin tasarımını ifade etmektedir (Amit ve Zott, 2001: 494-495).
- *“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 kâr kapısına dönüşmüş oldu.”*

# İş Modeli

- İş planı yazmaya başlamadan önce
  - girişimci mutlaka işiyle ilgili değer oluşturma ve para kazanmaya yönelik iş modelini netleştirmelidir.
  - girişimci öncelikle kafasındaki iş fikrinin nasıl çalışacağını yani para kazanma sisteminin ne olduğunu açık, net ve yalın bir şekilde ifade etmelidir.
- Her iş fikrinin başlangıçta bir iş modeline sahip olması gerekir ve işletme büyüdükçe ve çevresel faktörler değiştikçe buna bağlı olarak iş modeli de değişiklik gösterecektir.
- İş modeli iş fikrini mükemmel bir biçimde ifade edebilmenin ilk adımını oluşturur.
- İş planı ise bunun nasıl yapılabileceğini ayrıntılı olarak ifade eder.



# İş Modeli

- İş modeli de iş planı da girişimcileri işlerini daha sistematik ve resmi bir şekilde düşünmeye zorlar.



İş modeli kanvası

# İş Modeli Kanvasında Cevaplanması Gereken Sorular

Temel/Kilit Ortaklıklar	İşin hayata geçmesi için elzem olan ve temel faaliyetlerde yardımcı olabilecek bireyler, kurumlar kimlerdir? Hangi temel kaynakları kimlerden alıyoruz. Onların bize katkı sağlamadaki çıkarları nelerdir? Üçüncü taraflar bizim iş sistemimize nasıl entegre olacaklar?
Temel/Kilit faaliyetler	İş fikri/işletme nasıl değer oluşturacak? İş modelini işletmek, değer oluşturabilmek için gerçekleştirilmesi gereken temel faaliyetler nelerdir?
Temel/Kilit kaynaklar	Değer üretebilmek için ihtiyaç duyulan temel kaynaklar nelerdir? Öz yetkinliklere sahip miyiz?
Değer Önerisi	İş fikri/işletme hangi değeri oluşturacak. Müşteriye sunulan temel değer nedir? Müşterinin hangi sorunlarını çözmeye yardımcı olacağız?
Müşteri İlişkileri	Müşteriyle nasıl bir ilişki kurulacak ve nasıl iletişime geçilecek?
Kanallar	Müşteriler kendilerine hangi kanallardan ulaşmamızı tercih ediyor?
Müşteri Segmenti	Müşterimiz kim, kim veya kimler için değer üretiyoruz
Maliyet Yapısı	Temel maliyet kalemleri neler. Bunların önem sırası nedir?
Gelir Modeli	Para nasıl kazanılacak, Fiyat ne olacak, para müşteriden nasıl tahsil edilecek?

# 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.

# İş Planı

- Girişimciler kendilerini potansiyel yatırımcılara veya kredi kuruluşlarına, hatta teşvik sağlayan kamu ve diğer kurumlara da beğendirmek isterler.
- Daha doğrusu, her girişimci kendini tanımak, tanımlamak ve başkalarına tanıtmak zorundadır.
- Bunun için kullanılabilecek yöntemlerden bir tanesi “İş Planı” hazırlamaktır.
- Bir işletmenin kendini, ürünlerini, pazarını tanımladığı; beklentilerini ve büyüme potansiyelini gösteren dokümana iş planı denir.
- İş planları aynı zamanda girişimcinin kendi iş fikrini tanıdığı, kendi iş fikirlerini değerlendirebildiği bir dokümandır (Top, 2006: 305).

# İş Planı Yapılmasının Faydaları

- 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).

# İş Planı Yapılmasının Faydaları

- 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.
- 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.

# İş Planı Yapılmasının Faydaları

- Bir işletmenin iyi bir iş planı olmadan kredi bulması ve alabilmesi zordur.
- Kredi verenlerin veya yatırımcıların çoğu, girişimcinin teklifini ciddiye **almadan önce yazılı bir iş planı isterler** (McKeever, 2017: 2).
- İş planı aynı zamanda girişimcinin iş fikri üzerinden **çevresiyle kurduğu bir iletişim** dokümanıdır.
- 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 planı yazılması **girişimcinin gelecek odaklı** düşünmesini sağlar.

# İş Planı Değerlendirenlerin Dikkat Ettiği Noktalar

- İş planını değerlendiren kişi ve kurumlar, kendilerine sunulan iş planının uygunluğuna öncelikle kendi **kurumsal amaçları açısından** bakmaktadırlar.
- Finansal olarak **devlet desteği veren bir kurumla, risk sermayesi veren bir özel sektör kurumunun amaçlarının farklılığı iş planının değerlendirme sürecine yansıyacaktır.**
- Dolayısıyla iş planı eğer bir veya birkaç kuruma sunulacaksa iş planı yazarken o **kurumların beklentilerini dikkate almak** gerekmektedir.



# İş Planı Değerlendirenlerin Dikkat Ettiği Noktalar

İş planını değerlendiren kişi veya kurumlar

- işin ne olduğuna,
  - fikrin uygulanabilirliğine (teknik, finansal, girişimci açısından ve hukuki),
  - diğer işlerden farklılığına,
  - oluşturduğu 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,
  - aktarılan bilgilerin tutarlılığına,
  - çevre faktörlerinin ne derece dikkate alındığına,
  - fırsat ve tehditlerin yeterince dikkate alınıp alınmadığına,
  - muhtemel risk varsayımlarının ne kadar geniş ve doğru değerlendirildiğine,
  - ortaya çıkacak risklere karşı risk yönetimi uygulamalarının yeterliliğine,
  - girişimcinin eğitimine ve bireysel özelliklerine
- bakmaktadır (Pinson, 2008: 3-5).

# İş Planı Yazarken Dikkat Edilmesi Gereken Konular

- İş fikrinizle ilgili olarak iş planını okuyacak veya değerlendirecek olanlar için de aynı **heyecanın ve bakış açısının canlandırılmasını** sağlamaktır.
- İş planlarının ne **kadar detaylandırılacağına** karar verilmelidir.
- İş planı **yazmak ne çok kolay ne çok zor bir** iştir.
- İş planının yazılması için **zaman ayırmak** gerekmektedir.
- İş planı yazarken iş ile ilgili **ayrıntıların gözlenmesi, gerekli bilgilerin toplanması** için en az 6 ay öncesinde çalışmaya başlamak gerekmektedir.

# İş Planı Yazarken Dikkat Edilmesi Gereken Konular

- İş planının yazılımları için **geliştirilen araçları** kullanmak.
- İş planı hazırlamanın en önemli yönlerinden biri de **okuyucunun ilgisini çekecek** ve okuyucuyu planı bitirmesi için teşvik edecek bir tarzda kaleme alınmasıdır. (Haag, 2013: 21).
- İş planına yazılan **her ifadenin ve her rakamın** gerekçelendirilmesi gerekmektedir.
- İş planı yazarken kullanılacak dil mümkün olduğunca **net, açık, anlaşılır, sade ve basit** olmalıdır.

# İş Planının Sunumu

- Öncelikle **yazılı olarak** kurumlara sunulur.
- **Jüri karşısında** -> 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.
- İş planını sunulan **insanlar abartısız onlarca iş planını daha önceden dinlemiş, okumuş, değerlendirmiş** insanlardır.

# İş Planının Bölümleri ve İçeriği

## İş Planının Kısımları

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

# İş Planının Sunumu

## 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.

# İş Planının Sunumu

## 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.

# İş Planının Sunumu

- 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.



# İş Planının Sunumu

## Girişimcinin Tanıtılması

- 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).

# İş Planının Sunumu

## İşletmenin tanıtılması

- 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).

# İş Planının Sunumu

## Ürün veya Hizmetin Tanıtılması

- Ürün veya **hizmetin müşteriye sağladığı faydalar** ve ihtiyaç karşılayabilme yeteneği,
- Ürün veya hizmetin rakip ürünlere **göre farklılıklarının, üstün veya zayıf yönlerinin** neler olduğu,
- Ürün veya hizmetin **yaşam döngüsünde ne aşamada olduğu** ve geleceği,
- Ürün veya hizmetle ilgili **yasal mülkiyet haklarıyla** ilgili konular,
- 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,
- 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**.

# İş Planının Sunumu

## **Pazar Analizi ve Pazarlama Planı**

- Mevcut pazarın tanıtılması
- Hedef pazarın tanımlanması
- Rakipler
- Pazar araştırması
- Pazarlama ve Satış Stratejisi

# İş Planının Sunumu

## Yönetim ve Organizasyon Planı

- 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
- Organizasyon şeması ve açıklaması
- Eğer kimin çalışacağı daha belirlenmemiş boş pozisyonlar varsa işe alım süreci, istihdamın zamanlaması, işe alınacaklarda aranan nitelikler de iş planına yazılmalıdır.

# İş Planının Sunumu

## Mal ve Hizmet Üretim Planı

- **Tedarik Planı:** Hangi girdiler, hangi tedarikçilerden, hangi kanallarla, hangi zamanda işletmeye ulaşacak?
- **Üretim Planı:** Hangi teknoloji ile nerede ve ne kadar üretim yapılacak? Üretim kapasitesi ne kadar olacak? Gelecekte üretim kapasitesinin ne kadar arttırılması planlanmaktadır?
- Üretimin hangi kısımları **işletme içinde** yapılacak, hangi kısımları **işletme dışında** yaptırılacak? 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 yapılacak?**

# İş Planının Sunumu

## Finansal Plan

- İşletmenin **geçmiş finansal verileri**,
- İlk yıla ilişkin aylık olarak finansal tahminler,
- **Bilanço**,
- **Gelir tablosu**,
- Nakit akış tablosu,
- Başa-baş noktası analizi,
- **Kârlılık analizleri**,
- İşin finanse etmek **için ne kadar fona gerek olduğu**,
- Bu fonların nerelerde harcanacağı,
- Bu fonlara ne zaman gerek duyulacağı,
- İşletmenin gelir kalemleri ve bunlardan elde edeceği kazanç vb.

# İş Planının Sunumu

## Risk Faktörleri

- Risklerin **eksiksiz ve açık bir şekilde göz önünde bulundurulması** yatırımcıların iş planına güvenmesini sağlar.
- Girişimciler **iş planlarında muhtemel riskleri derecelendirmeli (düşük, orta ve yüksek)** ve meydana geldiklerinde eylem planlarının neler olduğunu da yazmalıdırlar.
- İş planında görülmesi gereken risklerin görülmemesi, potansiyel yatırımcıların iş fikrinin aşırı iyimser olduğunu varsaymalarına ve kendi deneyimlerine dayanarak, iş planını hak ettiğinden daha sert bir şekilde yargılamalarına ve reddetmelerine sebep olur.
- Ancak, riskler iş planında fırsatlardan daha fazla yer kaplamamalıdırlar (Kubr vd. 2013: 119).



# İş Planının Sunumu

## Ekler

- Ürüne ilişkin teknik özellikler,
- İşletmenin organizasyon şeması,
- Kilit pozisyonundaki yöneticilerin özgeçmişleri,
- Finansal tablolar,
- Pazar analiz raporları,
- Demografik raporlar,
- İstatistikler.