

BÖLÜM-03

İş Planı

İş fikrimiz ortaya çıktığına göre sırada bu fikri nasıl hayata geçireceğimizi tartışmak var. Yapılabilirlik çalışmasından sonraki en önemli adım iş planının hazırlanmasıdır. Yapacağımız tüm işleri, atacağımız tüm adımları ana hatlarıyla ama zaman ve bütçe detaylarıyla (Proje Yönetimi) alt alta yazıyoruz. İş fikrimiz bizim nihai hedefimiz, o hedefe varmak için tüm yapılacaklar listesi de bizim iş planımız. İş planı bir kerelik bir çalışma değildir ve yaşayan bir belgedir. İhtiyaca göre revize edilir, güncellenir, yeni konu başlıkları ilave edilir.

Proje yönetiminin ne olduğunu sonraki bölümlerde kısaca anlatacağız. Peki, proje yönetiminde hazırlanan Gannt şemalarını duyduğunuz mu? Eğer proje yönetimi üzerine bir yazılım biliyorsanız, şimdi kullanmanın tam zamanı. İster bir bilgisayar, tablet veya telefonda; ya da bir ajanda veya defterde hazırlanacak bir iş planı, ortaya çıkabilecek değişiklikleri işlemek için çok işlevsel olmaz, en güzeli bunun için hazırlanan yazılımları kullanmaktır. Eğer bilmiyorsanız gözünüzde çok büyütmeyin, artık bu tip yazılımların cep telefonu uygulamaları bile var ve öğrenmek en fazla bir saatinizi alır!

Eğer şu aşmaya kadar bir ajandanız olmadıysa ve tüm yaptıklarınızı yazmıyorsanız artık boş bir defter veya boş bir ajanda edinmenin tam zamanıdır, artık lokomotif hareket etmek üzere. Biz buna “Proje Seyir Defteri” diyoruz ve bir bakıma projemizin, işimizi hayata geçirene kadarki tüm detaylarının günlüğünü tutuyoruz. Kimlerle görüşüldü, neler yapıldı, ne kadar ödendi gibi bilgileri bu deftere de (ajanda) gün gün yazacağız. Hatırda kalmaz, sa-
tırda kalır!

İş planını hazırlayıp kontağı çevirdiğinizde, o güçlü makine, girişimcilik ateşinizle homurtulu ve gürültülü bir biçimde yola çıkacak, hedefinize doğru ilerlemeye başlayacak. İş planını aslında sizin treninizin altına döşediğiniz raylara benzetebiliriz. Özellikle yol demiyorum, çünkü raylarda çok istisnai bir durum olmadığı sürece trenin yoldan çıkması pek mümkün değildir. Hızınızı iyi ayarlar, virajlara dikkatli girerseniz sorun çıkmayacaktır, işte bu da zaten sizin iş planınızın ne kadar sağlıklı hazırlandığına ve makinistin (siz) ustalığına bağlıdır!

Buraya kadar olan bölümlerde yeni kurduğunuz işinizi nasıl finanse edeceğinizi tartışmadık ve bundan sonraki bölümlerde de detaylı tartışmayacağız. Çünkü iş fikriniz ortaya çıktıktan sonra hazırlayacağınız iş planınız sizin işinize para yatırmak isteyen yatırımcılar veya size kredi verecek bankalar için en önemli belgedir. İşinizi dış finansman olmadan kuracak bile olsanız, kim bir iş kurarken harcayacağı parayı çöpe atmak ister ki! İş planınız herkesten önce sizin içinize siniyor mu?

Kalkınma Ajanslarının veya KOSGEB'in hangi kriterlere göre finansman desteği sağladığını biliyor musunuz? Avrupa Birliği'nin (AB) Girişimci Destek Programlarından haberiniz var mı? Peki, ya Dünya Bankası'nın? Eğer işinizi dış finansmanla kuracaksanız yapmanız gereken ilk şey iyi bir iş planı hazırlamak, para bulmak işin en kolay kısmı!

Küçük Başlamak

Otomobil üretmek istiyorsunuz. Ama nereden başlayacaksınız? Küçük başlamak istiyorsunuz ama zaten hemen her parçasını yapan birileri var. Acaba sadece montaj hattı kurup, toplayıp satmak mı daha iyi? Peki ya o zaman piyasadaki onca rakip içinden nasıl sıyrılıp bu işten para kazanacaksınız? Niçin otomobil üretmek isti-

yorum. Otomobilin birincil fonksiyonu ulaşım dersek acaba bisiklet üretmekle mi başlamalıyım?

Gördüğünüz gibi yola ne niyetle çıktığınızdan çok nasıl bir sonuca ulaştığınız önemli. İş fikri ararken bunun gibi onlarca gel git yaşayacaksınız. Ama asla unutmamanız gereken bir şey varsa o da işe küçük başlamanız gerektiğidir. Otomobil üretmekte kararlı olduğunuzu ve başlangıç olarak da direksiyon üretmeye karar verdiğimiz varsayalım. Uçan otomobiller, otonom otomobiller gelecek on yılın hep gündeminde olacak konular. Ama burada bir sorun var, beşinci seviye otonom sürüşte araçlarda direksiyon bile olmayacak! Aman Allah'ım! Direksiyon fabrikası işini biraz daha düşünssek mi acaba!

Bu konu üzerinde biraz daha düşünelim. Otomobilin birincil fonksiyonu ulaşım dedik. Büyük şehirlerdeki trafik yoğunluğu artık bir kâbus, özellikle de sabah işe giderken ve akşam iş çıkışı. İnsanların neredeyse %75'i işe işe özel araçlarıyla gidiyorlar. Normal büyüklükteki bir sedan arabayı ve diğer taraftan da günümüzde sayıları hızla artmaya başlayan "compact" şehir arabalarını bir düşünelim. Bir sedanın dörtte biri ebadında bir şehir arabası, tek kişilik, hem de elektrikli! Yani bir kişi sedan arabasıyla işe giderken aslında yolda dört kişilik yer kaplıyor! Günümüzde sayıları hızla artan bu mini şehir arabaları böyle bir fikirle mi yola çıktı dersiniz? Buradan bize bir ekmek çıkar mı? İsimlerini daha önce hiç duymadığımız ama "prototipleri" yollarda vızır vızır gezen arabalar! Bu konu üzerinde düşünmeye değer!

Amerikalı yazar Seth Godin'le yapılan röportajları internette bulabilirsiniz. İş dünyası, pazarlama, büyüme ve gelişim üzerine kitapları bulunan Godin'in kitapları en çok satan kitaplar arasındadır. Godin'in bir röportajında söylediği bir konu çok dikkat çekici: **"Amaç mümkün olan en büyük işi kurmak değil, mümkün olan en küçük işi kurmak. Çünkü iş çok küçükse bir işe yara-**

maz, ancak, işinizi kolaylaştıracak ölçüde küçükse size faydalı olur. Biliyorsunuz, insanlar yatırım almak için çok vakit harcıyor, tanınmak ve tüm ülkeye yayılmak için vakit harcıyor. Mümkün olan en küçük işle başlayın, mümkün olan en küçük işi yaptıktan sonra daha büyük bir iş kurma özgürlüğüne sahip olacaksınız. Ancak, büyük ve ünlü olmamız gerektiği konusunda yazılan dergileri okurken çok fazla zaman harcıyoruz, amacımız bu değil!" [1]

Piyasa Sağduyusu

Yeni kurulan girişimlerin %85'inin kuruldukları ilk 5 yıl içinde ortadan kaybolduğu, iflas ettiği, kapandığı yönünde bazı istatistikler var. Günlerce süren yapılabirlik (fizibilite) çalışmalarına (daha sonra konuşacağız), sayfalar dolusu iş planı hazırlıklarına, günler süren pazar analizlerine rağmen demek ki hala çok büyük umutlarla başlatılan bir girişim başarılı olamayabiliyormuş. O halde sorun ne? Burada karşımıza "Piyasa Sağduyusu" dediğimiz bir kavram çıkıyor. Bu kitapta anlatılan yöntemler, teknikler, adımlar olmazsa olmaz ama yeterli değil. Girişimcilik söz konusu olduğu zaman bu ta çocukluk yıllarından gelen bir süreçtir. Sürekli çevreyi gözlemlemek, olup bitenleri izlemek, çevreye ve insanlara karşı duyarlı olmak hep bu yetkinliği kazanmak içindir.

Piyasa kelimesi İtalyanca kökenli bir kelime ve meydan anlamına geliyor. Alıcı ile satıcının bir araya geldikleri yerdir. Eskiden buraları pazar yerleriydi. Elma, armut, buğday, hayvan ticareti yapılırdı buralarda. Günümüzde artık piyasa her yerde. İnternetin olduğu veya telefonun çalıştığı her yer pazar. Pazar daha dar anlamda alış verişin yapıldığı yer gibi algılanırken, piyasa dendiğinde ise

bankalar, aracı kurumlar, kamu kurum ve kuruluşlarıyla birlikte ekonomiyi ilgilendiren hemen her şey olarak anlamak gerekir.

Sağduyu, kişinin tecrübe ve bilgi birikimine dayalı olarak doğru, akla uygun yargılar verme yeteneği, doğru ile yanlış ayırabilme becerisi, öngörme ve doğru karar verebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu iki terimi yan yana getirdiğimizde ise piyasa sağduyusu kişinin piyasa ile ilgili olarak doğru kararlar verebilme becerisini ifade eder. Bir iş kurarken, yeni bir yatırım yaparken, işinizi büyütürken bazen tüm teknik analizlerden çok bu beceri size yol gösterir. İçinizden güçlü bir ses: “Evet, bu!” der. Pazara yönelik detaylı çalışmaları önemsiz göremeyiz. Bunlar olmak zorunda. Tüm bu çalışmaların sonunda içinizdeki sese kulak verin diyoruz.

Girişimci Yönetici Teknisyen

Michael E. Gerber “Girişimcilik Tutkusu” isimli kitabında yeni iş kuran herkesin içinde üç farklı kişiliği barındırdığından söz eder: Girişimci, Yönetici ve Teknisyen. Girişimci işi kuran kişiyken, yönetici girişimcinin belirlediği hedefler doğrultusunda işi organize eden kişiyi, teknisyen de bizzat işi yapan kişiyi temsil eder.

Henüz kendi işinizi kurmadan önce maaşlı bir çalışanken siz ya teknisyendiniz ya da yönetici. Sorumluluklarınız ve yetkileriniz sınırlıydı. Yöneticiyseniz muhtemelen sizin altınızda başka orta kademe yöneticiler vardı. İşin yürütülmesi sırasında her aşamada onların fikrini alabiliyor, en doğru kararı verdiğinizden emin olarak işe koyuluyordunuz. Bu kararları yerine getiren de onlarca teknisyen vardı.

Kendiniz yeni bir iş kurduğunuzda ve özellikle işin başında bu karakterlerin hepsi sizsiniz. Hem girişimci, hem yönetici ve hem

de teknisyensiniz. Bir koltukta iki değil, üç karpuz taşımak gibi! Aynen böyle, yeni bir iş kurarken nelerin üstesinden gelmeye çalışacağınızı bir bilseniz veya bu size bir film şeridi gibi gösterilse, yeni bir iş kurma konusunda bu kadar hevesli olur muydunuz bilemiyorum! Bir futbol takımının tek kişiden oluştuğunu düşünün, hem forvet, hem stoper, hem kaleci ve hem de teknik direktör! İnanılmaz öyle değil mi? Yeni iş kurmak da böyledir işte.

Zaman ilerledikçe ve iş rayına oturdukça, yeni elemanlar işe alınmaya başladıkça yükünüz hafiflemeye başlar. Bu sefer de içindeki “üç” ayrı kişilik arasında çatışmalar başlar. Teknisyenlik en iyi bildiğiniz işken şimdi bunları başka birine devredeceksiniz. Yönetici olarak düşündüğünüz kişi tüm işleri idare ederken, tüm kaynaklarınıza hükmedecek! Akıl alır gibi değil!

Yeni bir iş kurma konusunda kararlıysanız kendi içindeki bu kişilikleri iyi tanımalısınız. Eğer teknisyen yönünüz ağır basıyorsa kendi işinizi kurmak size uygun bir seçenek değil. Konumunuzun farkında olarak halen çalıştığınız bu şirkette veya bir başkasında çok daha iyi bir geliriniz olabilir. Yine tecrübe ve bilgi birikiminize bağlı olarak danışman olarak sektörde çok iyi paralar kazanabilirsiniz. Yönetici iseniz de aynı durum geçerli. Belirlenen kriterlere göre, mevcut kaynaklarla bir bütçeyi yönetmek oldukça hüner isteyen bir iş. Tüm işletmelerde, ister küçük, ister büyük olsun sizin gibi yetenekli bir yönetici için her zaman iş imkânı vardır. Temelde esas amaç “para kazanmak” ise, bunca zahmete girmeye değer mi? Yeni bir iş kurmak istiyorsanız sadece “Girişimci” kimliğiniz ön plana çıkmalı. En kısa sürede sizinle uyumlu çalışabilecek yöneticiler ve işi sorunsuzca sürdürebilecek teknisyenler bulmalısınız. İşe en uygun kişileri bulmak bu saatten sonra, bir girişimci olarak sizin en öncelikli işiniz.

Daha önce çalıştığım bir işyerinde fabrika müdürü konumundaki kişi mükemmel bir mühendisti. Harika tasarımlar yapıyor, üretimi,

makineleri iyi biliyordu. Hatta öyle ki kendi tasarımı makinelerle fabrikada üretim bile yapıyordu. Bu konularla uğraşırken onu tanıyamazdınız, nasılda keyifle ve zevkle teknik problemlerle uğraştığını görseniz imrenirdiniz! Sorun aslında onda değil, üst yönetimde. İyi bir teknisyen her zaman iyi bir yönetici olacak diye bir kural yok! Böyle insanları teknik işlerde ve daha fazla verimle değerlendirmek varken, onlara terfi veya unvan vererek yönetici yapmak büyük bir kaynak israfı! Bu tip insanlar ormandaki ağaçlarla uğraşmaktan (teknik işler) ormanın bütününe göremediği için (yöneticilik) şirketlerde yönetim zafiyetleri ortaya çıkar. Stokları, sevkiyatları, siparişleri, satışları, müşterileri, personeli takip etmek yerine sırf hoşuna gidiyor ve daha iyi yapıyor diye teknik işlerle uğraşmak şirketlere zarar verir. Bu bahsettiğim şirkette de bu tip eğilimler yüzünden alt kademe yöneticilerde ciddi bir yetki karmaşası ve disiplinsizlik vardı!