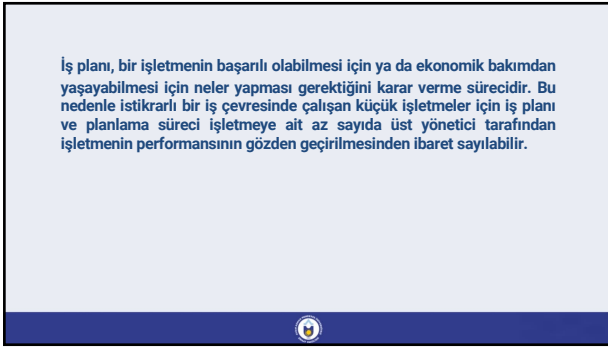
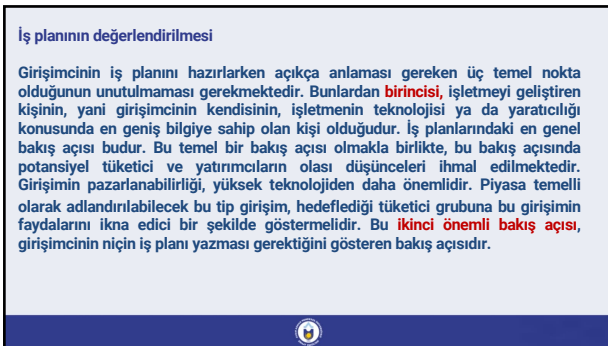




1



2



3

Bu konuya çok önem verilmesine bile birçok iş planının değerlendirilmesi pazarlama bilgilerini önemli ölçüde vurgulamaktadır. Ürünü ya da hizmeti kimin alacağını belirlenmesi ve bu piyasanın yüzde kaçının girişimin başarısı için gerekli olacağını ortaya konması iş planının önemli unsurlarından birisidir. **Üçüncü bakış açısı** ise yukarıda değinilen pazarlama konusu ile ilgilidir. Yatırımcının bakışı finansal tahminler üzerine yoğunlaşmaktadır. Yatırımcılar yaptıkları yatırımın değerini görmek istediklerinde finansal tahminlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu, girişimcinin iş planını finansal tablolar ile doldurması anlamına gelmemelidir. Çoğu risk sermayedarı finansal tahminlerinin %50 sine ulaşan işletmeleri başarılı saymaktadırlar. Ancak yatırımcılar için girişimin gelecekteki başarısına karar verebilmek konusunda 3-5 yıllık finansal tahminler daha önemlidir. Bu üç bakış açısı, iyi tasarlanmış bir iş planında vurgulanması gereken noktalar olarak azalan önem derecesine göre belirtilmiştir. Eğer bunlar planda dikkatli bir biçimde ele alınmışsa girişimci başarılıdır.



4

İş planları genel olarak değerlendirilirken dört önemli unsura dikkat edilir;

- Girişimcinin ve ekibinin değerlendirilmesi,
- Fırsatların değerlendirilmesi,
- İşin içeriğinin değerlendirilmesi,
- Risk ve kazançların değerlendirilmesidir.



5

Birçok risk sermayedarının kullandığı iş planı okuma süreçleri ;

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 olduğunu bulunması)
6. Adım: Bütün plana genel olarak göz gezdirilmesi (Tüm grafiklere, tablolara göz atılması)



6

İŞ PLANININ İŞLETME AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

İş planının etkili kılan önemli unsur, girişimcinin bu planı işini yönetmek için kullanırken ne kadar ciddi ve istekli olduğudur. Uygulanmayan iş planı etkili bir iş planı olarak değerlendirilemez. Etkili bir şekilde nasıl hazırlanacağı önceki bölümlerde ayrıntılı olarak anlatılan iş planlarının etkili bir şekilde işletmeyi yönetmede ne şekilde kullanılacaklarının tanımlanmasında da fayda vardır. Sonuçta iş planları sadece hazırlanmakla kalmamalı, faaliyete geçirilmelidir. Çalışanlar, planın kendileri için olan bölümlerinin yürütülmesinden sorumlu tutulmalıdırlar. Planda istenen sonuçların gerçekleşiyor olduğundan emin olmak için de devamlı kontrollerin yapılması gerekmektedir. Eğer plan, sonuçları belirlenen faaliyetlerle yerine getirilemiyorsa anahtar görevlerin yerine getirilmesini sağlamak için ek kaynak veya zaman ayrılmasının gündeme getirilmesi gerekmektedir.



7

İŞ PLANININ FON SAĞLAYICILAR VE YATIRIMCILAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

İş planı değerlendirilmesi süreci, değerlendirenin kim olduğuna bağlı olarak farklılık göstermektedir. İş planını, farklı bakış açılarına sahip olan değerlendiriciler değerlendireceği için farklı sonuçlara ulaşılması muhtemeldir. Planın yönlendirmesi ve öne çıkardığı noktalar önem arz ettiği için farklı değerlendiriciler tarafından değerlendirme yapılırsa da değerlendiricilerin konuyu ele alma yaklaşımları aşağıda açıklanmaktadır:

- İş planını değerlendiren bir yatırımcı ise, uzun vadeli ve yüksek kâr özelliklere ilgi odağı olacaktır. Diğer bir deyişle, yatırımcılar genel olarak işin büyüme potansiyelini değerlendirecektir. Bu nedenle yatırımcı, özellikle iş planının yönetim, pazarlama ve satış bölümleri üzerine odaklanacaktır.
- İşletmeyi satın almak isteyen alıcılar için ürün ve hizmetler, değerlendirmenin ana odağı olacaktır. Pazarlama ve finans ile ilgili konular bu noktada önemli bir rol oynamaktadır.
- İş ortakları ise öncelikle mali konularla ilgileneceklerdir.



8

Bir finans kuruluşunun iş fikrine destek vermesi için iş planının sahip olması gereken temel nitelikler;

- Fikrin uygulanabilir olması
- Personelin işe uygunluğu
- Pazarlama becerileri ve deneyimi
- Geçmiş başarılar
- Kişisel kaynakların işe adanması
- Mali tahminlerin gerçeğe uygunluğu



9

İŞ PLANLARININ BİÇİMSSEL AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

İş planlarının değerlendirilmesine sunulmaları yazılı ya da sözlü şekilde olabilir.

- Eğer iş planı yazılı olarak belirli bir formatta isteniyorsa bütün başlıkların doldurulması gerekmektedir. Tüm başlıklar istenen şekilde ve ayrıntılı olarak yazılmalıdır.
- Eğer iş planı sunumu sözlü olarak gerçekleştirilecekse, sunum net ve kısa olmalı, mantıklı ve gerçekçi bir sunum yaklaşımı benimsenmelidir. İster yazılı olsun ister sözlü, iyi bir iş planının kimsenin okumak ya da dinlemek istemeyeceği kadar uzun olmaması gerekmektedir. İyi bir iş planı aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır.
- Ayrıntılı olmasından ziyade öz ve konuya odaklanmış olmalı
- Girişimciye ve değerlendirenlere güveni verecek şekilde mantıklı bir temele dayanarak hazırlanmalı
- Olanaklar ile ilgili gerçekleri verebilmeli
- Sağlam, ulaşılabilir hedeflere dayalı Bütün bu niteliklerle sağlanmak istenen amaç, değerlendiricinin planı özenle ve sıklıkla inceleyebilmesini sağlamaktır. Pek çok değerlendirici bir iş planını 5-10 dakikada okumaya devam edip etmeyeceğine karar vermektedir. Bu nedenle planlar çok uzun olmamalı, ama yeterli kadar ayrıntıya da muhtaça içermelidir. İş planlarını yazımında kullanılan dil sade bir dil olmalıdır. Örneğin ürün karmaşık ve teknik bir üründen değerlendirilen kişinin planı hazırlayan kadar teknik bilgiye sahip olmaması normaldir. Burada değerlendirici için önemli olan uygun yerlerde, anlamı bilinmeyecek özel terimlerin yazının içerisinde ya da eklere açıklanması olacaktır. Plan, iş hakkında özel deneyimi olmayan kişiler tarafından bile kolaylıkla anlaşılabilir sade bir dille yazılmalıdır. İş planlarında kesin ifadeler kullanılmamalıdır. Planın farklı yerlerinde benzer ifadeler kullanmaktan kaçınılması gerekmektedir. Planlar daima gerçekler üzerinden hazırlanmalıdır. Ürünün niteliklerinin gerçekçi olmayan temellere abartılması yerine, ürün yönetiminin nasıl sağlanacağı, ürünün müşterilerine nasıl ulaşacağı ve ürün maliyetlerinin nasıl kontrol edileceği gibi daha somut verilerle anlatılması yolu tercih edilmelidir.

10

İŞ PLANI BÖLÜMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İş planının her bir bölümünde değerlendiriciler açısından dikkat edilen noktalar bulunmaktadır. Her bir bölümde dikkat edilen noktalar, planın ilgili bölümünde ele alınan konulara göre farklılık göstermektedir. İş planının temel bölümlerinde değerlendiricilerin özellikle inceledikleri unsurlar aşağıda belirtilmiştir.

11

İş Planı Özeti

Girişimcinin yapılabirlik araştırması ve iş planı hazırlık çalışmasını tamamlamasından sonra iş modelinin kesin şeklini, girişimcinin hedeflerini ve planı özet olarak tanıtır. İş planının özet bölümü, değerlendiricilerin ilk inceleyecekleri bölüm olduğu için bu bölümün oldukça dikkatli hazırlanması gerekmektedir. Bu bölümün yaratacağı etki, planın tümünün okunmaya değer olup olmadığının kararını belirlemektedir. Bu nedenle bu bölüm, tüm planı kapsayacak nitelikte, kısa ve anlaşılır olmalıdır. İş planı özetinin amacı, planı inceleyen kişilere girişimci ve iş fikri ile ilgili genel bir bilgi vermektir. Bu bölümde, girişimi yapan kişi ya da kişiler kendilerini kısaca tanıtmalıdır. Özellikle iş fikrinin başarısına yönelik katkılarını vurgulanarak sahip oldukları deneyimleri kısaca belirtilmelidir. İş fikrinin ilk aşamada kısaca tanıtılması amacıyla girişimci, kurmak istediği işi, işletmenin adını, genel olarak sunulacak ürün ve hizmetleri, işletmenin kapasitesini, ilk etapta ulaşmak istediği müşteri kitlesini, işin kuruluşu için finansman gereksinimini, işgücü ve işyeri bilgilerini bu bölümde özetler.

12

İş planını değerlendiren taraflar özet bölümünde genel olarak aşağıda belirtilen bilgilerin yer almasını istemektedirler:

- İş planının hazırlanma amacı
- İş fikri konusunda yeterli bilgi
- Girişimcinin eğitim durumu ve tecrübesi
- Sunulması hedeflenen ürün ya da hizmetlerle ilgili bilgi
- İşletmenin kısa, orta, uzun vadeli hedefleri
- İşletmenin hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yol İşletmenin vizyonu ve misyonu



13

Talep Yapısı ve Piyasa Araştırması

İşletmenin tüketicilere sunacağı mal ya da hizmetin kimlere, hangi fiyatla, nerelerde satılacağı bu bölümde belirlendiği için iş planını değerlendirenler bu bilgilerin detaylarını görmek isterler. İş fikirleri ile ilgili piyasa özellikleri denildiğinde genellikle ilk olarak müşteriler ve talepleri akla gelmektedir. Oysa işletmeler iş hayatında aynı anda birden fazla piyasa ile etkileşim içindedirler. Bu piyasalar aşağıda sıralanmıştır:

- Müşteri Piyasası
- Girdi Piyasası
- İşgücü Piyasası

Bir işletmenin başarısı, müşteri piyasası kadar diğer piyasaları tanımına ve rekabet edebilmesine bağlıdır



14

Değerlendiricilerin bu bölümde genel olarak görmek istedikleri bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

- İşletmenin faaliyet göstereceği sektör ve alt sektör bilgisi
- İşletmenin faaliyet göstereceği sektörün genel özellikleri, mevcut durumu ve geleceğe yönelik beklentiler
- Ülke ekonomisindeki yeri ve alt sektörler açısından pazarın büyüklüğü
- Sektördeki rekabetin yapısı
- Sektördeki rakipler ve pazar payları
- Sunulacak mal ya da hizmetin karşılaştacağı talebin büyüklüğü
- İşletmenin faaliyet göstereceği bölgedeki potansiyel talebin ekonomik, sosyal, kültürel özellikleri
- İşletmenin mal ya da hizmeti sunacağı bölgedeki potansiyel talebin tüketim eğilimleri



15

Pazarlama Planı

Pazarlama planında genel olarak işletmenin üreteceği ürün ya da hizmetin sunulacağı pazarın durumunu, işleyişini ve tüketicilerin tepkilerini önceden belirlemek amacıyla veriler ve bilgiler toplanarak işlenmektedir. Bu çalışmalar, sunulacak ürün ya da hizmetin pazarlanabilirlik durumunu belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Pazarlama planı değerlendiricilere ürün ya da hizmetin sunulabileceği bir pazarın olduğunu ve rekabette başarılı olunabileceğini kanıtlamalıdır. Girişimci öncelikle işletmesinin ilk yıllarında ulaşmak istediği pazarı ve bölgeyi belirlemelidir. Buradaki pazar ve bölge kavramı iş fikrinin özelliklerine göre değişebilir. Mahalle, ilçe, il, bölge, ülke bazında hangi pazarlar hedefleniyor ise bu aşamada belirtilmeli, ilk üç yıllık dönem içinde öngörülen gelişme şekli tarif edilmelidir. Girişimciler piyasa ve talep yapılarını inceledikten sonra kendi işletmelerinin gerçekleştireceği satış ya da hizmet sunma düzeylerini belirlemelidirler. İşletmelerin satış düzeyleri belirlenirken piyasa ve talebin özellikleri yanında planlanan kapasite, sahip olunan işletme sermayesi, işgücü gibi faktörler önem kazanmaktadır.



16

Bu plan içerisinde değerlendiricilerin özellikle dikkat ettikleri noktalar aşağıda belirtilmiştir:

- Üretimin yapılacağı kuruluş yeri faktörlerinin doğru analiz edilmiş olması.
- Ham madde ve yarı mamullerin sağlanması için yapılan araştırmanın yeterliliği.
- Üretimde kullanılacak işgücünün niteliklerinin, nasıl istihdam edileceğinin ve maliyetlerinin gösterilmiş olması.
- Nakliye maliyetleri ve sipariş tedarik sürelerinin dikkate alınmış olması.
- Üretim planında yer alan kapasite özelliklerinin talep tahmini ve finansman kaynaklarıyla uyumu.
- İş akışı şemasının, malzeme ve bilgi akışını gerekli süreler dikkate alınarak yapılmış olması.
- Yapılan süreç tasarımının alternatif yöntemlerle ele alınmış olması ve iş planının bütününe uyumu.



17

Yönetim Planı

Yönetim planları, hangi insan kaynaklarına ihtiyaç duyulacağını, bu insanların nasıl istihdam edileceklerini ve işletmede nasıl tutulacaklarını belirlemektedir. Özellikle de bu kaynakların nasıl başarılı bir şekilde yönetilebileceği konusunda yol göstermektedir. Girişimciler iş fikirlerinin yapılabilirliğini araştırırken öncelikle yönetim faaliyetlerinin kapsam olarak neler gerektirdiğini belirlemelidir.

İş planını inceleyen değerlendiriciler yönetim planı konusunda aşağıda sıralanan en önemli unsurların yer almasına dikkat etmektedirler;

- İşletme yöneticilerinin tecrübeleri ve sahip oldukları özellikler
- Yönetim kadrosunun görev, yetki ve sorumluluklarının tanımı
- Üretim kapasitesindeki büyümeyle örtüşecek işgücü ihtiyacındaki değişim
- Organizasyon şeması



18

Finans Planı

Finans planı, belirlenen bir dönem için işletmenin ihtiyaç duyacağı fonları, en uygun fonların bulunmasını ve bu fonların nasıl kullanılacağına ilişkin belirlenmesi amacıyla yapılır. Ayrıca finans planları, nakit giriş ve çıkışlarının zamanlamasını da ayarlamaktadır. Finans planı, iş planının pazarlama, yönetim ve üretim bölümlerinde üretilen bilgileri birleştirir. Değerlendiriciler açısından ayrı bir önem taşıyan finans planları, diğer planlarda yapılan tüm çalışmalarla uyum sağlamalıdır. Üretim ve hizmet süreçlerinin araştırılması sonucunda elde edilen bilgilerin yardımıyla iş fikrinin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm yatırım kalemlerinin özellikleri belirlenir. İşin kurulması için gerekli tüm yatırım kalemlerinin parasal değerleri ile temin giderleri araştırılır ve toplam yatırım sermayesi gereksinimi bulunur. Girişiminin işletmenin kurulması sırasında toplam finansman gereksinimini ve işletme kârlılığını analiz edebilmesi için öncelikle işletme giderlerini ve işletme sermayesini incelemesi gerekir. İş planını değerlendiren taraflar aşağıda belirtilen noktaları kontrol ederek sonuca ulaşmaya çalışırlar:

- İşletmenin kuruluş aşaması için ihtiyaç duyulan başlangıç yatırım ve işletme sermayesi miktarları ve kaynakları
- Kredi ihtiyacı bulunuyorsa hangi koşullarda alınabileceği ve geri ödeme planı
- Yeni kurulmayan işletmeler için son üç yılın bilanço ve gelir tabloları ve iş planıyla uyumu
- İşletme sermayesi gereksiniminin doğru hesaplanmış olması
- Nakit akışlarının gelir ve giderlere uygunluğu
- İşletme giderlerinin iş planında yer alan tüm faaliyetlerle uyumu
- Yatırımın geri dönüş süresi, kârlılık oranı, net bugünkü değer ve alternatif yatırım araçlarıyla karşılaştırılması
- Finansal tahminlerde genel ekonomik gelişmelere yer verilmesi

19

Risk Analizi

İş planında yapılacak işe uygun ve önem arz eden risklerin yer alması gerekmektedir. Bu riskler ele alınmazsa hem yatırımcılar hem de iş planını uygulayacak girişimciler açısından güven sarsıcı sonuçlar meydana gelebilir. Olası riskler ortaya konurken işin uygulaması sırasında karşılaşılan durumların yanı sıra faaliyet gösterilen sektördeki gelişmeler ve bu konudaki tahminler ile önemli olabilecek diğer konular da dikkate alınmalıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde sektörün rekabet yapısı, plandaki tahminlerden sapmalar ve yönetsel yapı gibi konular ön plana çıkmaktadır. İş planını değerlendiren taraflar, olası risklerin ve çözüm önerilerinin iş planında kapsamlı olarak yer almasına dikkat ederler. Bu kapsamda dikkate aldıkları noktalar şunlardır:

- Ortaya çıkabilecek maliyet, personel, talep, rekabet gibi risklerin incelenmiş olması
- Ele alınan risklerin çok boyutluluğu
- Olası risk durumlarına karşı geliştirilmiş alternatif uygulamalar

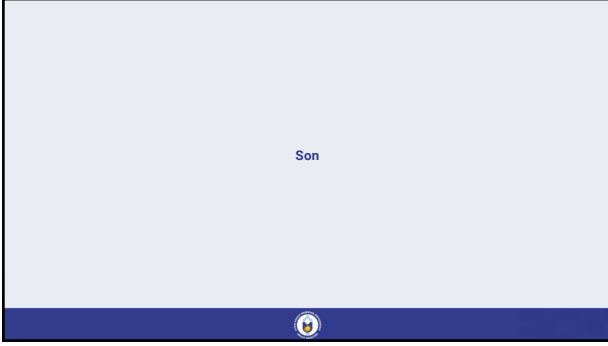
20

Zaman Tablosu

İş planında yürütülecek tüm faaliyetlerin zamanlamasını, bu faaliyetlerin ne kadar zaman gerektirdiğinin bir zaman tablosuyla gösterilmesi gereklidir. Zaman tablosu, iş planını değerlendirenler açısından önemli bir kontrol aracıdır. İş planının ne kadar gerçekçi ve özneli hazırlandığının önemli bir göstergesidir. Değerlendiriciler zaman tablosunda aşağıda belirtilen noktalara dikkat ederler:

- İş kurma sürecinden önceki tüm faaliyetlerin de zaman tablosunda yer alması
- İş kurma sürecinden önce ve faaliyete geçilmesinden sonraki tüm faaliyetlerin detayları ve bu faaliyetlerin birbirleriyle ilişkilerindeki tutarlılık
- Zaman tablosunun uygulanabilir ve iş planının bütününe yansıtır nitelikte olması.

21



22
