
İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	1
------------	---

Bölüm

1

İŞ KURMA SÜRECİNİN TEMEL ADIMLARI

1. Motivasyona sahip olmak	4
2. Başarılı bir iş fikri belirlemek	5
3. Çalışma programı hazırlamak.....	6
4. İş fikrinin ön değerlendirmesini yapmak.....	6
5. İş fikrinin yapılabirlik araştırmasını yapmak	8
6. "İş Planı"nı hazırlamak.....	10
7. İş kurmak.....	10
8. İşletmeyi geliştirmek.....	11

Bölüm

2

İŞ PLANI REHBERİ İLE İŞ KURMA SÜRECİ ÇALIŞMALARI

1. İŞ KURMA SÜRECİ ÇALIŞMA PROGRAMININ HAZIRLANMASI.....	14
2. İŞ FİKRİ ÖN DEĞERLENDİRMESİ.....	17
3. İŞ FİKRİNİN YAPILABİLİRLİĞİNİN ARAŞTIRILMASI VE İŞ PLANI HAZIRLIKLARI.....	25
3.1 İŞ PLANI ÖZETİ.....	29

3.2	GİRİŞİMCİNİN TANITIMI.....	29
3.3	KURULACAK İŞİN TEMEL NİTELİKLERİ ve KURULUŞ DÖNEMİ PLANI	30
3.4	İŞ FİKRİNİN PİYASA VE TALEP YAPISININ ARAŞTIRILMASI.....	31
3.4.1	İş fikrinin Sektörel Özellikleri	32
3.4.2	Kurulacak işletmenin ilişki içinde olacağı piyasalar ve genel özellikleri	34
3.4.3	Ürün ya da hizmetlerin müşteri kitlesi ve talebin özellikleri	35
3.4.4	Ürün ve hizmetlerin sunumunu yapan diğer firmalar ve rekabet ortamı...	38
3.4.5	Ürün ve hizmetlerin hedef müşterilere sunumunda vurgulanacak temel özellikler	40
3.5	İŞLETMENİN PAZARLAMA PLANININ GELİŞTİRİLMESİ.....	45
3.5.1	Satış ve Pazarlama Çalışmalarında Temel Hedefleriniz	45
3.5.2	Rekabete Yönelik Önlemler.....	46
3.5.3	İşletmenin Tahmini Satış Planı	46
3.5.4	Ürün ya da Hizmetlerinizin Satış Bedelleri	47
3.5.5	Ürün ve Hizmetlerinizi Hedef Kitleye Ulaştırma Metotları	48
3.5.6	Ürün ve Hizmetlerinizi Hedef Kitleye Tanıtma Metotları	49
3.5.7	İşletmeniz İçin Yapacağınız Pazarlama Çalışmalarının Aktivite Planı.....	49
3.6	İŞ FİKRİNİN TEMEL ÜRETİM VE HİZMET SÜREÇLERİNİN ARAŞTIRILMASI VE ÜRETİM PLANININ GELİŞTİRİLMESİ	49
3.6.1	Ürün ya da Hizmet Üretimine İş Akışı.....	50
3.6.2	Ürün ve Hizmet Üretiminde Kullanılacak Makine-Ekipman İhtiyacı.....	55
3.6.3	Üretimde kullanılacak girdilerin türleri, miktarları ve özellikleri	57
3.6.4	Ürün ya da hizmet üretimi için gerekli işgücünün nicelik ve nitelikleri.....	60
3.6.5	Yerleşim yeri seçimi ve işyeri özellikleri.....	61
3.7	ÖRGÜTLENME VE YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ARAŞTIRILMASI VE YÖNETİM PLANININ GELİŞTİRİLMESİ.....	65
3.8	İŞLETMENİN FİNANSMAN YAPISININ ARAŞTIRILMASI VE TAHMİNİ FİNANSAL TABLOLARIN HAZIRLANMASI	72
3.8.1	İş fikrinin başlangıç yatırım ihtiyacının araştırılması	72
3.8.2	İşletme Giderleri ve İşletme Sermayesinin Belirlenmesi	78
3.8.3	Toplam Yatırım İhtiyacının ve Finansman Kaynaklarının Araştırılması....	81
3.8.4	Kredi Geri Ödemesi Hesaplaması.....	83
3.8.5	Finansal Hareketlerin ve İşletme Karlılığının Araştırılması	83
4.	İŞİN KURULMASI	96

ÖNSÖZ

Girişimcilerin karşı karşıya oldukları "iş kurma süreci" çok çeşitli araştırma, değerlendirme, planlama, karar verme ve uygulama aktivitelerinden oluşmaktadır.

Bu rehberin hazırlanışında temel amaç girişimcileri yönlendirecek bir çalışma sistemi geliştirmek ve iş kurma noktasına gerekli kapsamda yapılmış bir hazırlık sürecinden sonra ulaşmalarını sağlamaktır. Girişimciler bu süreci, iş kurmak için gerekli tüm araştırma sonuçlarını, hedeflerini ve planlarını gösteren iş planlarını hazırlayarak tamamlayacaklardır.

Girişimcilerin iş kurma sürecindeki temel adımları birinci bölümde 7 başlık altında ele alınmıştır ve bu temel adımlar "İş Kurma Süreci İş Akış Şeması" üzerinde şematik olarak gösterilmiştir.

"Girişimciler İçin İş Planı Rehberi", kendi işini kurmayı bir seçenek olarak gören ve çeşitli iş fikirlerine sahip girişimci adaylarının, kendi hazırlayacakları bir program çerçevesinde, iş fikirlerinin ön değerlendirmesinden yapılabilirlik araştırmasına, ardından iş planı dokümanının hazırlanması noktasına, sürekli aşama kaydederek ulaşmalarını sağlayacaktır.

"İş Kurma Süreci İş Akış" Şemasında verilen ana aktiviteler girişimcilerin motivasyonlarını gözden geçirmelerinden işletmelerini kurmaları ve geliştirmelerine kadar çeşitli adımları içermektedir.

Bir girişimci adayının rehberden yararlanabilmesi için öncelikle girişimcilik motivasyonunun ve bu motivasyon doğrultusunda da bir iş fikrinin olması gerekmektedir. Daha sonra rehberle paralel

gerçekleştireceği iş kurma çalışmalarının kapsamı şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Girişimcinin iş kurma sürecinin genel bir programını yapması
2. Girişimcinin iş fikrini/iş fikirlerini ön değerlendirmeden geçirmesi ve detaylı araştırmaya konu olacak kesin iş fikrini belirlemesi
3. İş fikrinden uygulamaya geçirilecek iş modelinin üretilmesi için, girişimcinin, yapılabirlik araştırması çerçevesinde hazırlanmış olan soruların yanıtlarını araştırması ve iş planını hazırlaması

Rehber kullanılarak hazırlanan iş planı doğrultusunda işin kurulması ve geliştirilmesi ise süreci tamamlayan aktivite gruplarıdır.

GİRİŞİMCİ KİMDİR ?

Girişimci, toplumun gereksinim duyduğu

- *ürünleri üreterek,*
- *hizmetleri sunarak,*
- *ya da ticaret yaparak,*

maddi-manevi kazanç sağlamayı hedefleyen,

bu amaçla kendi işini kurmak için harekete geçen,

ve iş fikrini gerçekleştirmek için

- *araştırma,*
- *planlama,*
- *örgütlenme,*
- *ve koordinasyon*

çalışmaları yapan,

sonuçta

- *gerekli bilgi-beceri,*
- *işyeri, eleman, makine-ekipman v.b. işletme girdileri ile*
- *finansman kaynaklarını*

bir araya getirerek,

kendi işini kuran kişidir.

BÖLÜM 1

İŞ KURMA SÜRECİNİN TEMEL ADIMLARI

1 MOTİVASYONA SAHİP OLMAK

Girişimcilik motivasyonu iş kurmak isteyenlerin sahip olması gereken en önemli güçtür. Finansman dahil tüm diğer etkenler güçlü bir motivasyondan daha anlamlı değildir.

İş kurma ve yürütme sürecinde öyle sorunlar ve zorluklar ortaya çıkabilir ki, kurucularında kendi işine sahip olma ve kendi kendinin patronu olma motivasyonunun eksik olması durumunda, en başarılı iş fırsatlarına, en geniş finansal olanaklara, en güçlü ortaklıklara sahip işletmelerde dahi üstesinden gelinemez.

Ülkemizde kendi işini kuran girişimciler için iş fikri araştırması aşamasında bilgi eksikliği, iş kurma sürecinde yeralan resmi kurumların

bürokratik yapıları, yasal işlemlerin uzunluğu ve karmaşıklığı, kuruluş masrafları, işletme döneminde enflasyon baskısı ile düşen kar ve azalan işletme sermayeleri ve bunlara eklenebilecek bir çok faktör girişimcinin başarısını ve kararlılığını sürekli zorlamaktadır.

Kendi işini kuran kişi için kendi kendinin patronu olmak ve belirli noktalara kendi çabaları ile ulaşmak en önemli hedeftir ve temel motivasyon kaynağıdır.

Girişimcileri kendi işini kurma kararına getiren nedenleri dolayısıyla motivasyon kaynaklarını incelediğimizde genel olarak aşağıdaki başlıklar ortaya çıkmaktadır:

- Kendi kendinin patronu olmak, başkalarından emir alarak çalışmama isteği,
- Mevcut iş seçeneklerinin verdiği maddi-manevi kazanımlardan daha fazlasına ulaşma isteği,
- Kendi geleceğini kendi karar ve çabaları ile şekillendirme isteği,
- Kendi işini kurmak dışında hayatını kazanma seçeneklerinin sınırlı olması,
- Emekli v.b gruplarda olduğu gibi iş kurarak daha çok manevi tatmin sağlama çabası,
- Bağımsız ya da esnek bir iş ortamına sahip olmak,
- İş fırsatlarını değerlendirme isteği.

2 BAŞARILI BİR İŞ FİKRİ BELİRLEMEK

Kendi işini kurma motivasyonuna sahip girişimci için başarının ilk koşulu başarı potansiyeli yüksek bir iş fikrine sahip olmaktır. İş fikri belirlenirken, girişimci öncelikle “iş deneyimlerini, ustalıklarını ve becerilerini” ele almalıdır. Bunlara ek olarak “sahip olunan bilgiler” iş fikri kaynağı olabilir.

Bilgi, beceri ve deneyimler dışında girişimcilerin iş fikrine çevirdikleri konular fırsatlardır. Piyasada neler olup bittiğini izlemek ve fırsatları sezebilmek girişimcilerin temel özelliklerindedir. Bu fırsatlar, piyasaya yeni bir ürün ya da hizmeti sunma şansını yakalamak olabilir, güçlü ve avantajlı bir ortaklık için gerekli ilişkilere ulaşmak olabilir, diğer rakiplerine karşı çok güçlü rekabet şansı olan ürün ya da hizmetleri temin etmek olabilir.

3 ÇALIŞMA PROGRAMI HAZIRLAMAK

Girişimcinin, iş kurma hedefine ulaşması için çeşitli konularda düzenli ve yoğun çalışmalar yapması gereklidir. İş fikrinin belirlenmesinden, işin kurulması ve ilk müşterilere kadar geçen süreçte birbirinden farklı ancak birbirine bağlı birçok aktivite gerçekleştirilir. İş kurma aşamasına başarıyla ulaşmak için bu dönem en başından planlanmalı, iş kurma hazırlıkları eksiksiz ve gerektiği kapsamda yapılmalıdır.

İş kurma süreci, girişimcinin kaynaklarını verimli kullanması gereken bir dönemdir. Zaman, çeşitli iş fikirlerinin uygulanması ve başarılı olmasında en önemli faktörlerden biridir. Bu durumda iş kurma sürecinin de hızla gerçekleşmesi gerekir. Ancak başarılı bir iş kurmak için yapılması gereken ön hazırlık çalışmalarının hiç birinde "yeterlilik" bir kenara bırakılmamalıdır.

4 İŞ FİKRİNİN ÖN DEĞERLENDİRMESİNİ YAPMAK

İş fikirlerinin gerçekleştirilmesi ve uygulanması için öncelikle işin başarı şansı ve gelir potansiyeli araştırılır. Diğer yandan girişimci, bu araştırmaya paralel olarak işin kurulması ve başarılı olarak yürütülmesi için neler gerektiğini belirlemelidir. Kısaca iş fikrinin yapılabilirliğinin araştırılması gerekir. İş fikirlerinin yapılabilirliğini araştırmak uzun süreli ve kapsamlı bir çalışmadır. Ancak girişimciler iş fikirlerini yapılabilirlik

araştırması detayında incelemeye almadan önce genel özellikleri çerçevesinde iş olarak kurulmalarına engel bir faktör olup olmadığını araştırmalıdır.

İş kurma sürecinde ön değerlendirme çalışması girişimcinin iş fikrinin genel özelliklerini saptamasını ve kendi özellikleri ile genel bir karşılaştırma yapmasını sağlar. Kısa ve hızlı bir değerlendirme adımı olması nedeniyle doğru bir seçime dayanmayan iş fikirleri için girişimcinin detaylı yapılabirlik araştırması sürecinde zaman kaybetmesini engeller. Ayrıca birden fazla iş fikrinin hangisinin uygulanacağını belirlemek amacıyla da ön değerlendirme çalışması yapılır.

Girişimcilerin işlerini kurmaları ve kurulan işlerin başarılı olması için çeşitli temel kriterlerin karşılanması gerekmektedir. Bu temel kriterler bazen bir meslek belgesine sahip olmak, bazen iş yeri açma izinlerini almak, bazen de özel satış ya da dağıtım sistemlerine katılmak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bunlara ek olarak çeşitli iş fikirleri vardır ki çalışma şekli ve girişimciden talep ettiği özellikler çok önemlidir ve her girişimci bunları karşılayamamaktadır. Daha kolay tahmin edilecek bir diğer temel kriter de iş fikrinin gerektirdiği yaklaşık finansman gereksinimidir.

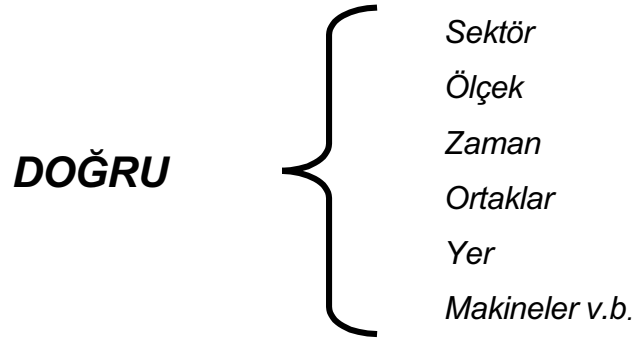
Örneğin, kreş açmak isteyen bir girişimcinin bu tür işletmelerin açılması konusunda yetki sahibi olması veya bu tür işyerlerinde çalıştırılması zorunlu meslek sahiplerini ortak ya da çalışan olarak işletmeye dahil etmesi gerekir. Marangoz olarak çalışmak isteyen bir kişinin kendi işyerini açabilmesi için gerekli belgelerden bir tanesi de ustalık belgesidir. Öte yandan mantar ya da sera işletmesi açmak isteyen girişimciler kendilerinin ya da çalıştıracakları kişilerin belirsiz mesai saatleri içinde çalışacaklarını, gerektiğinde gece gündüz her saat yorucu bir çalışma yapılmasını gerektiğini bilmelidirler.

Finansal kısıtlar belki de tüm girişimci adaylarının iş fikirlerinin araştırmasında genellikle ele aldıkları tek kriterdir. Girişimciler finansman temininde de iş fikirlerine ve girişimcilik yeteneklerine güvenmelidirler. Ancak kendi özelliklerini iyi bilen girişimciler için iş fikirlerinin yaklaşık finansman gereksinimini bilmek, gerekli teminatlara ya da uygun finansal kaynaklara sahip olmak önemli ön değerlendirme kriterlerinden biridir.

5 İŞ FİKRİNİN YAPILABİLİRLİK ARAŞTIRMASINI YAPMAK

Girişimcinin kurduğu işte başarılı olması için öncelikle iş fikrinin başarı potansiyeline sahip olması gerekir. Başarı potansiyeli kavramı sadece iş fikrinin özelliklerine dayanmamaktadır. Kurulacak işletmenin başarısı, iş fikrinin, piyasanın ve girişimcinin özelliklerine bağlıdır. İş kurma sürecinde bu faktörün özellikleri detaylı ve karşılaştırmalı olarak analiz edilmelidir.

Girişimci iş kurma sürecinin başında, öncelikle kurmak istediği işin,



çerçevesinde olduğundan emin olmalıdır.

Girişimcilerin kurmak istedikleri işler ile ilgili olarak araştırmaları gereken birçok soru vardır. Örneğin, iş fikrinin piyasadaki arz-talep ve rekabet ilişkileri içindeki yeri, buna bağlı olarak müşteri kitlesi, ürün ve

hizmet özellikleri, işletmenin kuruluş modeli için yasal seçenekler, makine türleri ve kapasiteleri, personel gereksinimi, teknik bilgi ve beceriler, finansal gereksinim ve finansal kaynak seçenekleri bunlar arasında hemen akla gelenlerdir.

Ancak girişimcinin iş fikrinin yapılabilirliğini ve başarı potansiyelini belirlemede çok daha çeşitli ve geniş kapsamlı sorular ile işin kuruluşunda ortaya çıkabilecek seçeneklerden en doğrularını belirlemesi, bunun yanında girişimci olarak sahip olduğu özellik ve kaynakları işin gerekli kıldığı özelliklerle objektif olarak karşılaştırması gereklidir. Yapılabilirlik araştırmaları bu soruların sorulduğu ve en uygun cevapların araştırıldığı çalışmalardır.

Yapılabilirlik araştırması sonucunda girişimci, iş fikrinden kendisine uygun özelliklere sahip iş modeline ulaşacaktır. Bu noktayı bir örnekle açıklayacak olursak: Çorap üretmek bir iş fikridir. Ancak bu alanda iş kurmak isteyen bir girişimcinin daha detaylı bir kapsam açıklamasına gereksinimi vardır. Yapılabilirlik araştırması sonucunda girişimci, "İtalyan markalı 4 bilgisayarlı örme makinası ve 1 adet burun dikme makinası ile günde 80 düzine düz pamuklu çorap üretmek üzere, 250 m² işyerinde 1 usta işçi, 4 düz işçi ile ve İstanbul ihracat piyasasına fason mal üretmek üzere iş kurmak" tanımına ulaşır. Bu açıklama iş modelinin kısa bir tarifidir ve olası seçeneklerin incelenmesi sonucu ulaşılan iş kapsamının ve uygulama ölçeğinin özetidir.

Her girişimci iş fikrini işin kuruluşu öncesinde yapılabilirlik araştırmaları yaparak bu tür bir ifade ile tanımlanacak hale getirmek zorundadır. Yukarıdaki ifade örnek olmak üzere kısa tutulmuştur. Oysa iş fikri araştırmalarının sonucunda, piyasa ve talep özellikleri, üretimin teknik özellikleri, işletme için gerekli girdiler, yatırım ve işletme sermayesi, personel ve örgütlenme yapısı konuları ayrıntılı olarak ele alınmalıdır.

Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta, farklı girişimcilerin aynı iş fikrinden yola çıksalar bile yapılabilirlik araştırmaları sonucunda farklı iş

modellerine ulaşacaklardır. Her iş modeli ve iş planı, girişimcinin kişisel ve çevresel özelliklerine göre farklılıklar göstermektedir.

6 "İŞ PLANI"NI HAZIRLAMAK

Girişimci, iş fikrinin yapılabilirlik araştırması ile kuracağı işin en doğru ve uygulanabilir modeline ulaşır. Bu aşamada girişimcinin elinde çeşitli kuruluş ve işletme seçenekleri arasından (örn. İşyeri, makine türü ve kapasiteleri, işçi sayısı, hedef kitle, girdiler v.b) girişimcinin özelliklerine ve işletme amaçlarına en uygun olanların seçildiği bir kararlar seti bulunmaktadır. Kısacası yapılabilirlik raporu ile girişimci iş kurma sürecinde yapması gerekenlerin neler olduğuna, çeşitli seçenekleri değerlendirerek karar verir.

İş kurma sürecinde girişimci, iş kurma projesini yöneten bir proje sahibidir. Yapılabilirlik araştırmasında projesinin kapsamı belirlenmiştir. Ancak uygulama aşamasına geçilmesi için bir İŞ PLANI'na gereksinim vardır. İşin kurulacağı güne kadar hazırlanan kapsamın ortaya çıkarılması için bir çok aktivite sıralı ve önceden belirlenen niteliklerde gerçekleştirilmelidir. Bunun başarılması için girişimciler iş planı hazırlarlar. Bu planın temel amacı, iş kuran girişimcinin, iş kurma sürecinde hangi hedefler için neleri nasıl ve ne zaman yapacağını belirlemesidir.

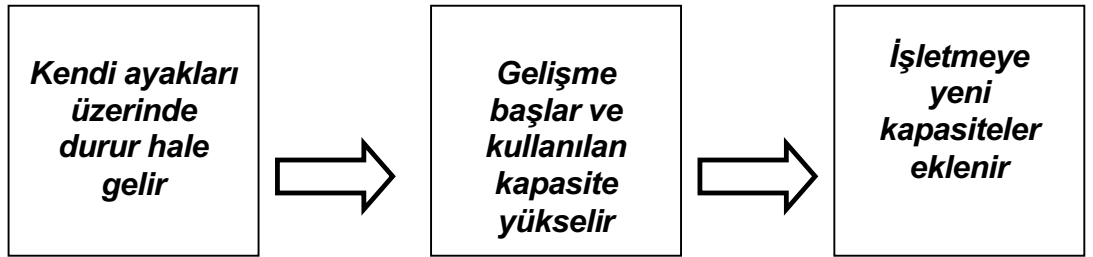
7 İŞİ KURMAK

Kuruluş aşaması, girişimcinin iş planında belirlediği özelliklerdeki işin fiilen kurulması aşamasıdır. Bu aşamada girişimci, işyerini kiralar, işletmenin yasal kuruluş işlemlerini yapar, elemanları, makine-ekipmanı ve malzemeleri temin eder, kredi alınacak ise gerekli teminatları sağlar, başvuruları yapar, işyeri donanımını kurar ve işletmenin faaliyetini başlatır. Girişimciler iş kurma noktasına geldiklerinde iş planı

hazırlıklarını tamamlamış olacaklardır. Bu sürecin hemen başlarında hazırlıklar ve araştırmalar dahil tüm aşamaları kapsayan genel bir çalışma programı hazırlayan girişimci, iş planı hazırlığının son bölümünde artık çok daha detaylı bir plan yapacak duruma gelir. Çünkü işi kurmak için yapacağı bir çok aktiviteyi en ince ayrıntısına kadar incelemiş ve ne yapması gerektiğine karar vermiştir. Bu sonuçlara dayanarak iş planının son bölümünde girişimci, "İş Kurma Süreci Detaylı Çalışma Planı"nı hazırlar.

8 İŞLETMEYİ GELİŞTİRMEK

İş kurma sürecinin sonunda, kuruluş aşaması ile birlikte girişimci için farklı bir dönem başlar. İşletmeler kuruluş sonrasında aşağıdaki şemada özetlenen aşamaları yaşar. Bu aşamalara işletmenin gelişme planı adımları diyebiliriz.



Yukarıda kısaca özetlenen işletme gelişme planının başarısı ve hızı girişimcinin ne kadar doğru işletmecilik yaptığına, ne kadar başarılı bir işletme yöneticisi olduğuna ve ne kadar doğru bir sistem kurduğuna bağlıdır.

Girişimciler işletmelerini kurduklarında ve faaliyete geçtiklerinde, kurdukları işin teknik olarak başarılı olmasını sağlamak yanında, işletme yöneticileri olarak işletmenin her türlü idari faaliyetlerinden de sorumlu oldukları bir döneme başlamaktadırlar. Ancak iyi girişimciliğin temel ve belirleyici özellikleri arasında iyi yöneticilik ilk sıralarda yer

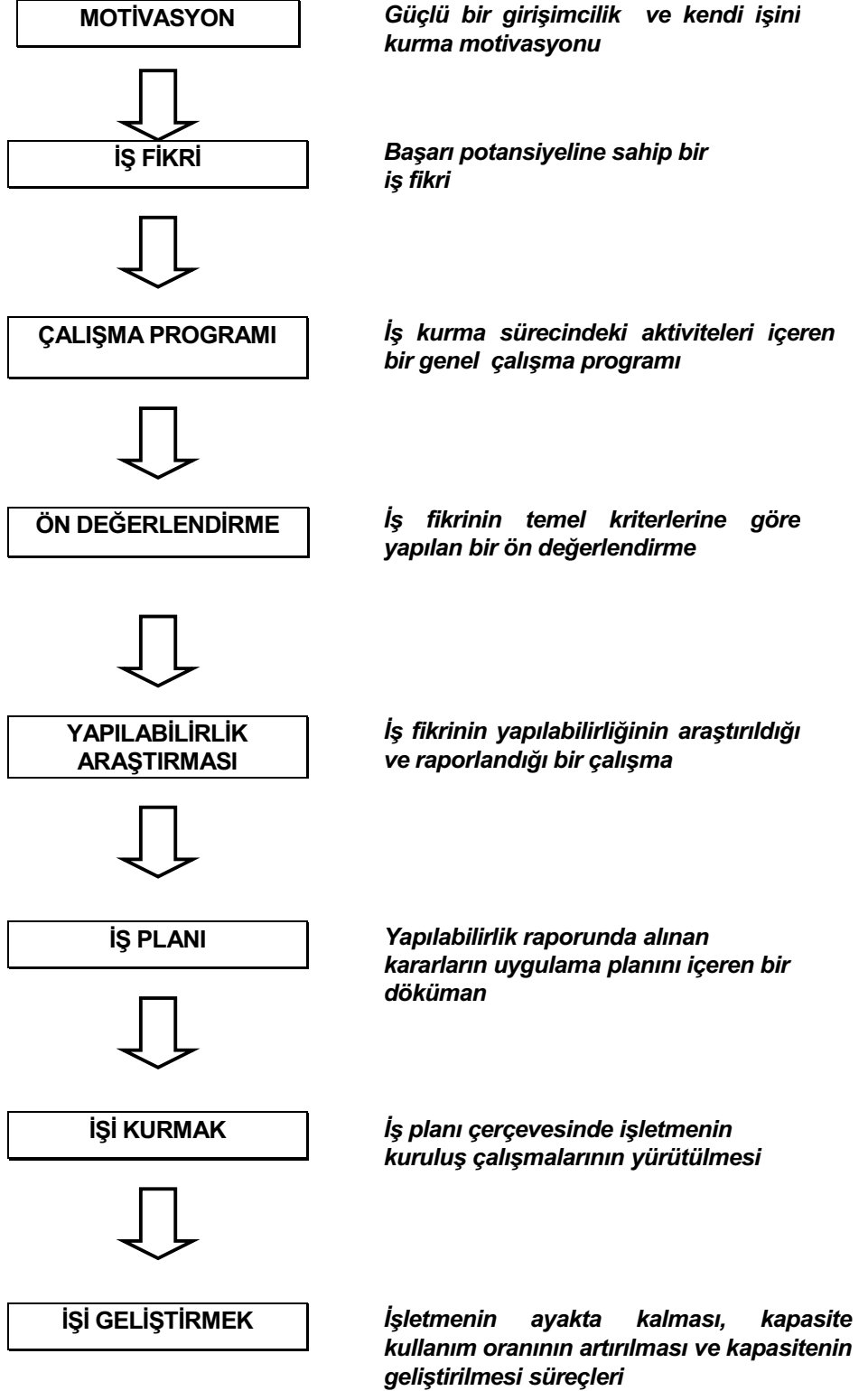
almamaktadır. Girişimciler işletmelerini kurduktan sonra iyi yönetici olmayı ya da iyi bir yönetim sistemi kurmayı başarmak zorundadırlar. Kısaca, işletmelerinin kurulduktan sonra kendi ayakları üzerinde durur hale gelecekleri ilk dönem girişimciler için farklı başlangıçları içeren ve zorlukları olan bir dönemdir.

Bu dönemde, girişimciler iş fikirlerini uygulamak için minimum düzeyde risk almalıdırlar. Örneğin, gerektiği kadar kredi almak, gereken genişlikte bir işyeri kiralamak ya da satın almak, gereken makine kapasitelerinde kalmak v.b.

İşin kuruluş ve ilk aşamasında başarılı olmanın temel koşullarından biri de, girişimcinin tüm zamanını ve dikkatini işine vermesidir. Bu dönemde iyi bir iş planına sahip olmak girişimci için çok önemlidir. Ortaya çıkan zorlukları önceden tahmin etmiş olmak, bunlar için hazır alternatif yaklaşımlara sahip olmak ve işin kuruluşunu başlatan hedefleri sürekli göz önünde bulundurmak hem çözümleri kolaylaştıracak hem de girişimcinin motivasyonunu sürekli yüksek tutacaktır.

Burada tekrar belirtmekte fayda var ki, iş kurmanın ve girişimciliğin temelinde yatan en önemli faktör, belirli hedeflerle beslenen yüksek motivasyondur.

İŞ KURMA SÜRECİ İŞ AKIŞ ŞEMASI



BÖLÜM 2

İŞ PLANI REHBERİ İLE İŞ KURMA SÜRECİ ÇALIŞMALARI

1 İŞ KURMA SÜRECİ ÇALIŞMA PROGRAMININ HAZIRLANMASI

Kendi işini kurma hedefiyle yola çıkan girişimcilerin başarılı olmalarının temel şartlarından biri, iş kurma sürecinin planlanmasıdır. Bir girişimci en baştan bir çalışma programı hazırlar ise, ne zaman, hangi soruların cevaplarını araştıracağını, hangi kurumlara başvuracağını, hangi çalışma için kimlerden yardım isteyeceğini, tüm bu faaliyetler için yaklaşık ne kadar zamana gereksinimi olduğunu bilir. Ancak bu şekilde iş kurma hazırlıkları gereken detayda ve gereken zamanda tamamlanabilir.

İş kurma süreci çalışma programı girişimcilerin hemen ilk aşamada sürecin genel kapsamını hazırlayacakları bir programdır. Çalışma programının amacı, iş kurma sürecinde yer alan ana aktiviteler için (*iş fikirlerinin ön değerlendirilmesi, kesin iş fikrinin belirlenmesi, yapılabilirlik araştırması, iş planı dosyasının tamamlanması, işin resmi kuruluşunun yapılması, işin teknik ve idari sisteminin kurulması*) girişimcinin yaklaşık zamanlamaları belirlemesini sağlamaktır.

İş kurma sürecinin başında hazırlanan genel program, süreç içinde sürekli revizyon gereksinimi gösterecek ve her aşamada girişimcinin temel aktiviteleri ve yaklaşık süreleri görmesini sağlayacak, ayrıca

planlı çalışmanın ilk alışkanlığını verecektir. Çalışma sürecinde ilerleyen girişimci, gerçekleşen aktiviteler ve giderek daha çok kontrol altına aldığı çalışma kapsamı ile detaylı ve doğru bir programa ulaşacaktır.

Girişimci, iş kurma süreci genel programını hazırlarken iş kurma sürecinin temel yedi adımını kısaca ele almalı ve yaklaşık sürelerini tahmin etmeli ve bir sonraki sayfada girişimci adaylarına örnek olması amacıyla verilen "İş Programı" formuna kaydetmelidir. İş programı formu doldurulurken formun aktiviteler kısmına temel adımlar kaydedilmeli, süreler bölümüne ise aktivite için belirlenen tahmini süre işlenmelidir.

Girişimci, "*Girişimciler İçin İş Planı Rehberi*" nin yönlendirmesinde çalışmalarını derinleştirdikçe, aktivite programını daha fazla aktivite ile yenilemelidir. İş kurma süreci aktivitelerinin sürekli daha detaylı programlarla yönlendirilmesi sonucunda girişimci öncelikle planlı çalışma konusunda deneyim kazanacaktır. Bunun yanında iş planı hazırlama aşamasına geldiğinde işin kurulması için yapılması gerekenlerin ne zaman yapılacağına planlamasını kolaylıkla yapabilecek, böylece hem yapılması gereken çalışmaları eksiksiz yerine getirecek hem de işin kurulması sürecinde zaman faktörünü gereken önemde ele almış olacaktır.

İş kurma sürecinde zaman faktörü çeşitli iş fikirlerinde özellikle önem kazanmaktadır. Örneğin, yıl içinde belirli dönemlerde çalışma gerektiren tarım-hayvancılık v.b. iş alanlarında girişimci işini kurmak için doğal zaman kısıtları ile karşı karşıyadır. Sera kurmak isteyen girişimci bütün iş kurma hazırlıklarını fide ekimlerinin yapılması gereken döneme yetiştirmek üzere yapmalıdır. Zamanlamada yapılacak bir hata bir sezonun boş geçirilmesine neden olabilir. Girişimci iş fikrinin özelliklerinden kaynaklanan bu tür sınırlamalar yanında kendi zamanını ve parasını ayırdığı bu süreçte hangi iş fikrinde olursa olsun baştan planlı olmak zorundadır.

İŞ KURMA SÜRECİ ÇALIŞMA PROGRAMI (ilk aşama genel programlama)

AKTİVİTELER	AYLAR											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
İş fikrinin öndeğerlendirmesi	■											
Kesin iş fikrinin belirlenmesi		■										
Yapılabilirlik araştırması-İş Planı Hazırlıkları			■	■	■							
İş planı dosyasının tamamlanması						■						
İşin yasal kuruluşunun yapılması							■					
Teknik sistemim kurulması							■	■				
İdari sistemin kurulması							■	■				
İşletmenin açılması									■			

2 İŞ FİKRİ ÖN DEĞERLENDİRMESİ

Girişimci başarı potansiyeline sahip olduğunu düşündüğü bir iş fikrini, uygulamaya geçmeden hatta detaylı olarak araştırmaya başlamadan önce genel olarak söz konusu iş fikrinin uygulanmasına engel temel bir faktörün olup olmadığını bilmek zorundadır. Bu amaçla aşağıda listesi verilen soruların cevapları aranmalıdır. Bu sorulardan bazıları çeşitli iş fikirlerinin özelliklerine göre ayrıca önem kazanabilir.

Girişimci iş fikrinin genel niteliklerini, bağlantıda olacağı kurumları, yasal mevzuatı ve iş fikrinin teknik özelliklerini, öncelikle ve olanaklı olduğu ölçüde benzer işlerle uğraşanlarla, kamu kurumlarıyla, bankalarla, makina-ekipman ya da malzeme satan firmalarla, benzer işlerin müşterileriyle ve ulaşabileceği her türlü kaynaklarla görüşerek, yazılı kaynakları tarayarak kavramaya çalışmalıdır.

Bu aşamada ortaya çıkan iş fikri genel çerçevesinde, aşağıdaki sorulardan herhangi birinde olumsuz bir faktör ortaya çıkarsa bu noktayı iyice araştırmalıdır. Bu sorulardan herhangi birisinde olumsuz bir faktör olmadığı sonucuna ulaştığı zaman iş fikrinin yapılabirlik araştırması aşamasına geçmelidir.

Girişimciler ön değerlendirme aşamasını, birden fazla iş fikrine sahip olmaları ve bunlardan bazılarını elemeleri gerektiğinde de uygulamalıdır.

Girişimcilerin iş fikirlerinin ön değerlendirmesi döneminde araştırmaları gereken temel konuları ayrı ayrı ele alacak olursak:

- **Girişimcinin sahip olduğu iş fikrinin / fikirlerinin uygulanmasında yerine getirilmesi mümkün olmayan bir yasal gereklilik, izin ya da ruhsat var mı?**

İş kurma sürecinde yerine getirilmesi gereken yasal zorunluluklardan herhangi biri girişimci tarafından sağlanamayacak ise, girişimci iş fikrinin yapılabirliği, karlılığı gibi faktörleri araştırmaya başlamadan önce bu zorunlulukların nasıl çözülebileceğini araştırmak zorundadır.

Örneğin, girişimciler dersane, kreş, çocuk kulübü, gıda maddeleri üretimi, sağlık hizmetleri gibi detaylı yasal mevzuatlarla yönlendirilen iş alanlarına girecekler ise bu tür işletmelerin kurulmasında hem teknik yapının hem de idari yapının oluşumunu belirleyen tüm düzenlemelere uygun davranmak zorundadırlar.

Bu gibi durumlarda girişimci açısından çözümlerden bazıları yasal gerekliliklere uygun bir ortakla işe girmek ya da bu şartlara sahip bir kişiyi çalıştırmak olabilir. Diğer taraftan zorunluluklar, işletmede bulundurulması gereken çeşitli teknik uygulamalar ile ilgili ise, girişimci iş fikrinin yatırım boyutunu bu noktayı da içerecek şekilde genişletmek gibi çözümler araştıracaktır. Ön değerlendirme aşamasında bu zorunluluklara potansiyel çözümler bulunamaz ise girişimci iş fikrinin yapılabirlik araştırması ve iş planı hazırlama aşamalarına geçmemeli, başka bir iş fikri bulmalıdır.

- **İş fikrinin uygulanması ve başarılı bir işletmenin kurulması için zorunlu olan ve girişimci tarafından temini olanaklı olmayan özel bilgi, beceri, ustalık ve işgücü girdileri var mı?**

Girişimciler, iş kurma sürecinde kendi işlerine sahip olmayı hedefledikten sonra başarı potansiyeli olan bir iş fikri belirlerler. Bu iş fikri veya iş fikirleri genellikle girişimcinin bilgi ve becerisi ya da geçmiş dönemlerde elde ettiği deneyimlerle ilgilidir. Öte yandan çeşitli iş fikirleri piyasada ortaya çıkan fırsatlarla ilgilidir. Girişimciler kurdukları işin her

türlü çıktısından sorumludurlar ve bu nedenle girişimin başarılı sonuçlar vermesi için gereken her türlü teknik - idari işletme bilgisini kendileri, ortakları ve personel kanalıyla sağlamak zorundadırlar.

Çeşitli iş fikirleri bir takım genel meslek başlıkları altında yer almakla birlikte, iş fikrinin özel kapsamında piyasada oluşmuş mevcut deneyimlere sahip olmayı gerektirmektedir. Örneğin bilgisayar destekli metal işleme tezgahları ile çeşitli metal ürünler üretecek olan bir atölyenin kurulması makine mühendislerinin genel uzmanlık alanları nedeniyle kurabilecekleri bir iş türüdür. Ancak bu iş alanında başarılı bir işletme olmak için kullanılan makinalar ve üretim teknikleri çok hassas işlemler gerektirmektedir. Ayrıca, hızlı ve kaliteli ürün üretmek bu tür işletmelerin temel başarı kriterini oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmenin bu alanda deneyimli mühendis ve ustalara sahip olması gerekmektedir. Gereken nitelikte teknik özelliklere ve deneyime sahip elemanları bulma potansiyeli bu alanda iş kuracak girişimcilerin en öncelikli gereksinimidir. Ön değerlendirme aşamasında, bulunduğu bölgede bu tür elemanların bulunmasının mümkün olup olmadığını belirlemek girişimci açısından öncelikli bir araştırma konusudur.

- **Kurmak istediği işin genel çalışma şekli ve kendisinden talep edeceği çabalardan girişimcinin yerine getirmekte zorlanacağı noktalar varmı?**

Ön değerlendirme aşaması, iş fikrinin genel özelliklerinin piyasanın özellikleri ve girişimcinin kişisel özellikleri ile ana başlıklar bazında karşılaştırılması gereken dönemdir. Bunlar arasında "iş fikrinin gerektirdiği çalışma şekli" önemli başlıklardan biridir. Girişimci tarım alanında, örneğin kesme çiçek serası konusunda bir işe giriyorsa, açık havada ve toprakla içiçe çalışmayı kabul etmelidir. Sadece karlılığını düşünerek bu tür bir işe girmek girişimciler için doğru bir karar değildir.

Girişimcinin ön değerlendirme aşamasında yapması gereken, iş fikrinin özellikle normal mesai saatleri dışında çalışma, seyahatlere çıkma,

yoğun pazarlama çalışması yapma, yoğun beden emeği harcama gibi konularda yerine getirmesi zor olan çalışma şartları olup olmadığını belirlemektir. Bu belirlemenin ardından ise girişimci, gereklilikler ile kendi özelliklerini karşılaştırarak bir değerlendirme yapmalıdır.

- **İş fikrinin gerçekleştirilmesi için gerekli finansmanın yaklaşık büyüklüğü nedir? Girişimcinin ulaşabileceği potansiyel kaynaklar açısından bu finansal miktar karşılanması olanaksız bir düzeyde midir?**

İş kurmak için toplumun birçok kesiminde çok para sahibi olmak gerektiği inancı vardır. Birçok iş fikri bu inanın aksine çoğu insan tarafından karşılanabilecek parasal kaynaklarla kurulabilmektedir. Bunun yanında girişimci kendi işini kurma konusunda harekete geçmiş, hedeflerini iyi belirlemiş ve bu konuda yüksek bir motivasyona sahip ise finansal kaynakların kurulması konusunda çözüm bekleyen onlarca faktörden sadece bir tanesidir.

Girişimcilik, kişinin, kendi işini kurarak, toplumun talep ettiği ürün ya da hizmetleri sağlaması ve bunun karşılığında bir gelir kazanmasıdır. Girişimcinin kurduğu işten ne düzeyde bir gelir beklediği genellikle bu iş için ne düzeyde finansal kaynak sağlayabileceği ile ilgilidir. Dolayısıyla girişimciler kuracakları işlerin finansal gereksiniminin tahminini yaparken öncelikle ne düzeyde gelir beklediklerini belirlemelidirler.

Bu noktada girişimcilerin önünde iki iş kurma boyutu çıkmaktadır: Büyük finansal yatırımlar isteyen ve bunun sonucunda büyük kazançlar sağlayan işleri kuran yatırımcılar ile kendi hayatını geçindirmeye yetecek işleri kuranlar. Bu iki yaklaşımı iki terimle ifade etmek gerekirse birinci gruba "**yatırımcı girişimcilik**", diğerine "**kendi işini kuran girişimcilik**" demek daha uygun olur.

Girişimci, kendisini bu iki noktadan hangisinde görüyor ise buna uygun bir finansal kaynak arayışı içinde olmak zorundadır. Kendisine çiçek satış mağazası açacak kişi öncelikle kendi hayatını kazanmayı

amaçlar. İşin hacmine göre de belirli sayıda kişi çalıştırır. Düşük sayılabilecek bütçelerle işe başlayabilir, buna karşılık kısa sürede yüksek parasal kazanımlar hedeflemez. Tekstilde boya tesisi kuran bir kişi ise yüksek bir yatırım bedeliyle işe başlar, gerekirse profesyonel yöneticiler dahil bir çok kişi istihdam eder ve yatırımında belirli sürede bir çok yatırım aracının getirdiği gelirden fazlasını hedefler. Her ikisi de girişimcilik ve iş kurma yaklaşımlarıdır. Ancak bu iki yaklaşımda finansal kaygı iki farklı boyutta yaşanmaktadır.

Burada girişimcilere ön değerlendirme aşamasında önerilen, öncelikle iş fikirlerinin yatırımcı girişimcilik grubunda mı yoksa, kendi işini kurma girişimciliği noktasında mı olduğunu belirlemeleridir. Bundan sonra eğer yatırımcı girişimcilik noktasında ise girişimci iş fikrinin tahmini büyüklüğünü incelemeli ve buna uygun finansal kaynaklara öz kaynak, kredi, ortak, teminat gibi finansal araçlarla ulaşabileceğini genel olarak söyleyebilmelidir.

Bu aşamada gereken, detaylı çözümler bulmak değil genel olanaksızlık olup olmadığını görmektir. Eğer finansal kaynak gereksinimi girişimci açısından "temini olanaksız" bir düzeyde ise iş fikri yeniden ele alınmalıdır.

Diğer yandan "kendi işini kuran girişimci" açısından temel hedef kendi kendinin patronu olmak ve kendi çabaları ile hayatını kazanmak isteği ya da zorunluluğu ise girişimcinin yapması gereken çok para bulmak ve bulması oldukça zor olan bu çok parayı işe yatırmak değildir. Bu türden bir girişimci işini, biraraya getirebildiği finansal kaynaklarla kurabileceğini araştırmak durumundadır. Bu soruya yanıt olumlu ise kurulan bu işten elde edilebilecek gelirin girişimci için yeterliliği sorgulanmalıdır. Bu noktada girişimcinin özellikle sorması gereken sorulardan biri işin kurulması için gerekli finansmanın miktarı ile ilgili seçeneklerin neler olabileceğidir. Örneğin bu seçeneklerden biri işi küçük bir ölçekte başlatarak finansman ihtiyacını azaltmak olabilir.

- **Hedeflenen ürünlerin üretiminde gerekli olan teknik ve idari süreçlerin oluşturulması ve uygulanması girişimci için olanaksız mı?**

İş fikirleri özellikle üretim konusunda olan girişimciler, üretim sistemlerinin kurulmasında ne tür alt teknik süreçlerin yer alması gerektiğini bir ön incelemeden geçirdikten sonra sistem gruplarının temininin ve işletilmesinin kendi finansal bütçeleri ya da kendi bölge şartları içinde olanaklı olup olmadığını görmek zorundadır. Örneğin deri işleme konusunda iş kuracak bir girişimci, teknik işlem akışının genelini ele aldıktan sonra çevresel etkilerin günümüzde önemle ele alınmaya başlanması nedeniyle, işletmenin atık işlemleri sürecinin çözümünün olanaklı olup olmadığını araştırmalıdır. Bu noktada bir çözüm yolu bulunamaz ise iş fikrinin uygulanması olanaksız hale gelecektir. Örnekteki deri işleme işletmesini kurmak isteyen girişimci ortak kullanımda olan bir artıma tesisine ulaşamıyor ve kendi teknik sürecinin gerektirdiği arıtma tesisini yatırım kalemleri arasına almak zorunda kalacak ise bunu ön değerlendirme aşamasında görmek zorundadır.

İşletmelerin idari çalışmaları içinde, gerekli nitelikteki elemanların temin edilmesi, pazarlama ve satış faaliyetlerinin gerektiği şekilde yerine getirilmesi, iş piyasası ile bağlantı noktalarına ulaşılması gibi süreçler söz konusudur. Bunlar arasında ön değerlendirme aşamasında öncelikle gerekli eleman profilini temin etme olanağı ile pazarlama çalışmalarının başarı şansı ele alınmalıdır.

Girişimciler iş fikirlerinin gerektirdiği pazarlama faaliyetlerinin işletmenin başarılı olması açısından önemini ve önündeki zorlukları incelemelidirler. Ön değerlendirme aşamasında ele alınması gereken noktalar pazarlamanın başarılı olması için özel dağıtım kuruluşlarına ya da özel araç ve sistemlere gerek olup olmayacağıdır. Örneğin iş fikri piyasada henüz bilinmeyen bir ürünü üretmek ya da satmak ise yoğun ve bütçeli bir tanıtım kaçınılmazdır. Üretilen ürün soğuk zincir ile ya da

belirli sürelerle dayalı olarak tüketicilere ulaştırılacak ise taşıma araçları ve ürün depoları özel şartlar taşımalıdır.

- **Girişimcinin iş fikrinin temel başarı kriteri nedir? Girişimcinin kuracağı işin başarı şansına yönelik genel değerlendirmesi nedir?**

Piyasada kurulu işler girişimciler için genellikle iş fikri kaynakları olmaktadır. Bir iş kolundaki başarılı işletmeler benzer işlerin kurulmasına neden olmaktadır.

Kendi işini kurmak isteyenler için önemli bir nokta da her bir girişim örneğinin kendine özgü faktörleri olduğudur. Bir girişim belirli bir sektörde, piyasada ve çevrede, belirli insan, sermaye, bilgi, malzeme kaynakları ile girişimcinin bireysel hedeflerine göre kurulmuş farklı özelliklerde ve tek olan işletmedir. Kendi işini kurmak isteyen girişimci adayları çevrelerinde gördükleri ve bir benzerini kurmayı hedefledikleri işletme örneklerini çok iyi analiz etmelidirler. Bu aşamada önemli olan nokta işletmelerin başarılarının altında yatan temel faktörü görebilmektir. Bu faktöre "temel başarı kriteri" demek doğru olur.

İş fikirlerinin başarılı olması için çeşitli başarı kriterleri vardır. Rehberin bu noktasına kadar açıklanan bir çok işletme faktörü iş fikirlerinin özelliklerine göre temel kriter niteliği kazanabilir ve girişimcinin ya da işletme döneminde işletmecinin önüne başarılması gereken temel zorunluluk olarak çıkabilir. Bu faktör bazı işletmelerde çok deneyimli ustalar/elemanlar olabilir, bazılarında ise yüksek işletme sermayesi gücüdür. Bazı işletmelerde yılların verdiği piyasa deneyimi ile özel müşteriler başarıyı getirmektedir. Bu nitelikleri daha da artırmak mümkündür. Bunu kısaca özetlemek gerekirse, girişimciler kuracakları işin temel başarı kriterinin ne olacağını bilmeli ve işletmenin temel stratejisini bu kriteri başarıyla gerçekleştirmeye yöneltmelidirler.

Ön değerlendirme aşamasında girişimciler iş fikirlerinin benzerlerini piyasada incelemeli ve başarılarının dayandığı gerçek özelliği objektif

olarak anlamaya çalışmalı ve kendilerinin kuracakları işletmelerde bu niteliği sağlamalarının olanaksız olmadığına karar vermelidirler.

Ön değerlendirme aşaması tamamlandığında girişimciler yukarıdaki konularda yaptıkları genel kapsamlı ve hızlı araştırmanın sonuçlarını incelemelidirler. Eğer bu noktalardan herhangi birisinin çözümü girişimci açısından olanaksız ise girişimci iş fikrinin seçimi konusunu tekrar düşünmeli, bu noktalardan her birinde ön değerlendirme aşamasında olumlu cevaplar bulamadığı bir iş fikri için detaylı yapılabilirlik araştırması ve iş planı çalışmalarına başlamamalıdır.

3 İŞ FIKRİNİN YAPILABİLİRLİĞİNİN ARAŞTIRILMASI VE İŞ PLANI HAZIRLIKLARI

İş kurma sürecinde yeterli motivasyona sahip girişimciler belirledikleri iş fikirlerini ön değerlendirmeden geçirdikten sonra uygulama detaylarını araştıracakları kesin iş fikirlerine ulaşırlar.

Bu noktadan sonra girişimciyi kendi işini kurma konusundaki kararlılığını test edecek zorlu bir aşama beklemektedir. Bu aşama iş fikrinin yapılabilirliğini araştırmak ve bu araştırmanın her adımına paralel olarak iş planını hazırlamaktır.

Girişimci İçin İş Planı Nedir ?

İş planı, girişimcinin işi ile ilgili düşüncelerinin, hedeflerinin, planlarının yer aldığı bir dosyadır ve bu dosya girişimcinin işini kurma ve işletmesini geliştirme dönemlerinde yol gösterici rehberidir.

İş Planı,

- Girişimcinin özelliklerini ve hedeflerini,
- Kurulacak işin temel niteliklerini, yasal yapısını, ortaklarını,
- Hedeflediği piyasanın özelliklerini,
- Müşteri kitlesine ulaşmak için uygulayacağı satış ve pazarlama çalışmalarını,
- Ürün ya da hizmetlerini üretmek için uygulayacağı süreçleri,
- Kuracağı işletmenin teknik sistemlerini,
- İşletmeyi yürütmek için gerekli idari süreçleri ve örgütlenmeyi,
- İşletmenin tahmini üretim ve satış planlarını,
- İşletmenin finansal hareketlerini,
- İşletmenin finansal karlılığını,

gösteren bir dosyadır.

İş planının gereken kapsamda hazırlanması, girişimcinin hedeflediği iş modelini ve işini nereye ulaştırmak istediğini bilmesini gerektirir. Ancak bu durumda "iş planı" yol gösterici bir rehber olur ve varılmak istenen noktaya gidecek yolu tarif eder. Bu nedenle girişimci iş kurma noktasına gelmeden önce aynı yapılabirlik araştırması kapsamında tüm seçenekleri ele almalı ve her biri için yeterli araştırmayı yapmalı ve en doğru seçeneklere karar vermelidir. İşletmenin yapılabirliğini etkileyen tüm faktörler detaylı bir şekilde girişimcinin kendisinin de dahil olduğu bir çalışma ile ortaya çıkarılmalıdır. Kısaca girişimci iş planını hazırlarken nereye varmak istediğini bilmelidir.

"Varmak istediği noktayı bilmeyenler oraya nasıl varılacağını tarif edemezler."

İş planı hazırlık süreci, girişimcilere planladıkları işlerin gerçekte hangi özelliklere sahip olduğunu tüm yönleriyle araştırma fırsatı ve zorunluluğu getirir. Bu yönüyle iş planı çeşitli bilgileri içeren bir temel doküman olmanın yanında, gerekli hazırlık çalışmalarının yapılmasını sağlayan bir araçtır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin başarısızlıklarında en önemli nedenlerden biri olan yeterli araştırma ve planlama çalışmalarının yapılmaması eksikliğini gidermeye yardımcı bir rehberdir.

İş planı, girişimcinin kurmayı planladığı işletmenin çeşitli yerlere tanıtılmasında kullanılacak temel dokümandır. İş planı bu yönüyle, finansal kaynak temin araştırmalarında borç ya da kredi kaynaklarına (bankalara, fon kuruluşlarına v.b) başvuru yaparken, potansiyel ortaklara iş modelini tanıtırken, teşvik programlarına ya da proje destek programlarına başvururken kullanılır. Ayrıca, işletmenin ihtiyaç duyduğu makinelerin, girdilerin temin edilmesi aşamasında ilgili firmalarla yapılacak görüşmelerde kurulacak işletmenin özelliklerinin aktarılması amacıyla kullanılacak kapsamlı bir tanıtım dokümanıdır.

İş planı, diğere bir yönüyle, girişimcinin kuruluş sonrasında işletmenin ortaya koyduğu gerçekleşmeleri ve işlerin nereye doğru gittiğini ölçmek için kullanacağı bir plan altlığıdır. İş planı ile girişimci hedeflerine ulaşp ulaşmadığını görme şansına sahip olacak ve gerekli önlemleri alacaktır.

İş planı, yeni iş kuran girişimciler yanında işletmeleri kurulu olan iş sahipleri için de gerekli ve yararlı bir dokümandır. Mevcut işletmelerin yöneticileri, işletmelerinde yapacakları her türlü yenileme ya da değışiklik projelerinde hedeflerini ve yapacakları işlemleri iş planı ile yazılı planlar haline getirebilirler. Bu kapsamdaki iş planları yöneticilere, işletme içinde ve işletme dışında gerekli yerlere bilgi vermek ve tanıtım yapmak için yararlı olacaktır.

İş planı dosyası ve iş planı hazırlama sürecinin girişimciler ve ihalen bir iş yürütenler açısından önemini kısaca özetleyecek olursak:

- Öncelikle iş kurma yolunda bir rehberdir. Girişimcinin hedeflediğı noktaya ulaşmasına yardımcı olur.
- İş kurma noktasına gelmeden gerekli araştırma ve planlama çalışmalarının yapılmasını sağlayan bir araçtır.
- Çeşitli kurumlarla yapılacak görüşmelerde etkili bir tanıtım materyalidir.
- Kuruluş sonrasında ve mevcut işletmelerde yönetim aktiviteleri için yönlendiren ve kontrol temeli oluşturan veren bir plandır.

Rehberimizin bu aşamasında girişimciler yapılabirlik araştırmasına paralel olarak iş planlarını hazırlamaya başlayacaklardır. Bu bölümden sonra girişimcilerin iş planı Rehberi kapsamında yanıtlarını kaydetmeleri gereken noktalar ve açıklayıcı notlar aynı başlıklar izlenerek sıra ile belirtilecektir.

2. bölümde 3.1 ve 3.3 başlıkları altında yer alan bölümler, girişimcilerin, yapılabirlik araştırması ve iş planı hazırlıklarını tamamladıktan sonra, iş planına son şeklini verme aşamasında ele alacakları çalışmalardır. Bu bölümlerde yer alan sorular ve kararlar iş modelinin detaylı olarak tanımlanmış olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle girişimciler iş planının bu bölümlerini yapılabirlik araştırması ve iş planı hazırlığı kapsamında yapacakları araştırma ve çalışmaları tamamladıktan sonra doldurarak dokümanı tamamlayabilirler.

3 bölümünde verilen başlıklar ve numaralandırma "**Girişimciler İçin İş Planı Rehberi**" kapsamındaki başlık ve numaralandırmalar ile uyumludur. Örneğin 3.1 başlığı İş Planı Dosyasındaki 1. başlığa karşılık gelmektedir. Girişimciler bu bölümde okuyacakları açıklamalardan yararlanarak soruların yanıtlarını araştırarak ve **İş Planı Dosyası** dokümanına gerekli bilgileri aynı başlıklar altında kaydederek iş planlarını hazırlamış olacaklardır.

3.1 İŞ PLANI ÖZETİ

İş planı özetinin amacı planı inceleyen kişilere girişimci ve iş fikri ile ilgili genel bir bilgi vermektir.

İş planı özeti girişimcinin yapılabirlik araştırması ve iş planı hazırlık çalışmasını tamamlamasından sonra iş modelinin kesin şeklini, girişimcinin hedeflerini ve planı özet olarak tanıtır.

Girişimi yapan kişi ya da kişiler bu bölümde kendilerini kısaca tanıtmalıdır. Özellikle iş fikrinin başarısına yönelik katkıları vurgulanarak sahip oldukları deneyimler 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 kitlelerini, işin kuruluşu için finansman gereksinimini, işgücü ve işyeri bilgilerini bu bölümde özetler.

Ayrıca girişimci iş planını inceleyenlere iş kurma sürecinde ne zaman hangi aşamalara geleceğini özet bir plan ile aktarır. Bu bölümde iş kurma sürecinde bugüne kadar gerçekleştirdiklerini kısaca özetler.

3.2 GİRİŞİMCİNİN TANITIMI

İş kurma sürecinde girişimcinin özellikleri işin başarısını doğrudan etkilemektedir. Öncelikle girişimcinin, eğitim durumu, geçmiş iş deneyimleri ya da herhangi bir bilgi becerisi ile planladığı işi başarılı bir şekilde kurmak ve yürütmek konusunda iş planını inceleyenleri ikna etmesi gerekir.

Bu bölümün bir diğer amacı girişimcinin kendisine ulaşılabilmesi ve genel olarak sosyal özelliklerinin anlaşılması için gerekli bilgileri vermesidir. Bu kapsamda girişimci ismini, adresini, telefon numaralarını, varsa faks numarasını, doğum yeri ve tarihini, evlilik durumunu bilgi olarak verir.

Bu bölümde girişimcinin detaylı bir şekilde aktarması gereken bilgilerden biri de iş fikrini seçme nedenleridir. Girişimci iş fikrini seçme nedenleri arasında, özellikle iş fikrini başarı ile uygulamasına yönelik olarak, sahip olduğu motivasyonu da vurgulamalıdır.

Girişimcinin hedefleri bu bölümde vurgulanması gereken bir diğer başlıktır. Girişimci iş fikrini uygulamaya geçirdiğinde öncelikle ilk yıl hangi hedefleri gerçekleştirmek istediğini açık, tanımlı ve ulaşılabilir hedefler şeklinde ifade etmelidir. Satış rakamı, işçi sayısı, müşteri sayısı gibi değişkenler hedeflerin ifadesinde kullanılabilir.

Girişimci kısa hedefleri yanında özellikle işletmenin gelişme dönemine karşılık gelen orta vadede ya da bir başka deyişle ilk beş yılda hangi hedeflere ulaşmayı planladığını aktarmalıdır. Bu grupta işletmenin sahip olduğu kapasiteyi ne zaman zorlamaya başlayacağı, yeni ürünlere geçme planları, yeni makineler ele alınabilir. Diğer taraftan girişimciler kuracakları işlerle ilgili strateji yani uzun vadeli hedeflerini de ele almalıdırlar. Bunlar bir anlamda işletmenin vizyonunu oluşturacaktır. Bu bölümde girişimci işletmenin ilk beş yılından sonrasını düşünerek hedefler geliştirmelidir.

3.3 KURULACAK İŞİN TEMEL NİTELİKLERİ ve KURULUŞ DÖNEMİ PLANI

Girişimci bu bölümde detaylı yapılabirlik araştırması ve iş planı hazırlama çalışmaları sonucunda ulaştığı iş modelini özetlemeye

devam eder. Öncelikle kurmak istediği işin sahip olacağı yasal statüyü ve bu işletme türünü seçmesinin nedenlerini kısaca belirtir.

Girişimcinin, işletmesini ortaklık yapısında kurması durumunda, bu bölümde ortaklık modelini ve ortakların işletme içindeki konumlarını açıklaması gerekir. Ortakların payları, görevleri ve özellikle işin başarısı açısından işletmeye katkılarının neler olacağını belirtmesi önemle gerekmektedir.

Girişimci işin temel nitelikleri ve kuruluş dönemi planı başlığı altında son olarak, kuruluş için alınması gerekli izinleri, ruhsatları ve diğer resmi dokümanları belirtir. Ayrıca bu işlemlerin hangi kurumlarla ve yaklaşık hangi sürelerde yapılacağını kaydeder.

3.4 İŞ FİKRİNİN PİYASA VE TALEP YAPISININ ARAŞTIRILMASI

Yapılabilirlik araştırması sürecinde ilk adım, iş fikrinin piyasadaki başarısını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecek, müşteri kitlesine ulaşma yönünde yapılması gerekli çalışmaları yönlendirecek tüm faktörlerin belirlenmesidir.

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. Bunlar:

- Müşteri Piyasası
- Girdi Piyasası
- İşgücü Piyasasıdır.

Bir işletmenin başarısı müşteri piyasası kadar diğer piyasaları tanımaya ve buralarda rekabet edebilmesine bağlıdır. Örneğin yeni kurulmuş bir işletmede, girdi temininde piyasanın mevcut işleyişi, deneyimli firmaların bu konudaki avantajları potansiyel bir sorun

kaynağıdır. İşletmenin başarılı olması için piyasada en avantajlı girdi temininin kimler tarafından ne şekilde yapıldığı, benzerini yapmanın şartlarının neler olduğu bilinmelidir.

Bu nedenle yapılabilirlik araştırmasının ilk adımı olan piyasa ve talep özellikleri araştırmasında girişimci öncelikle iş fikrinin içinde bulunduğu "sektör" ve "piyasaları" belirlemelidir.

Yapılabilirlik araştırması ve iş planı hazırlıkları çalışmasının ilk adımında bu çerçevenin araştırılması girişimcinin genel bir çalışma programı yapmasına yardımcı olacak verimli bir çalışma dönemi geçirmesini sağlayacaktır.

3.4.1 İş fikrinin Sektörel Özellikleri

Bu incelemede ilk aşamada özellikle sektörün belirgin özellikleri, sektörün büyüklüğü ve gelişme eğilimleri, sektörün geleceği belirlenmeye çalışılmalıdır. İş fikrinin içinde bulunduğu sektör/altsektörlerin belirlenmesi, girişimcilerin araştıracakları iş fikirlerinin en genel çerçevede hangi özelliklere sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Girişimci iş fikrinin içinde bulunduğu sektörü ve özelliklerini belirlerken değerlendirmede ele alınması gereken sektörel özelliklere örnekler şunlardır: İşletme sermayesi gereksinimi, rekabet yoğunluğu, girdi piyasalarında yaşanan rekabet, sektörde genel olarak ulaşılan kar düzeyleri, rakiplerin gücü.

Diğer taraftan girişimci, sektörün ülkenin ekonomik hayatı içinde sahip olduğu yeri ve büyüklüğü araştırır. Bu araştırmalardan sonra sektörün geçmişten bugüne ülkemizde ve gerekiyorsa diğer ülkelerde genel olarak yaşadığı gelişmeyi ele alır. Son olarak girişimci, sektörün gelecekte yaşaması beklenen gelişmeleri inceler ve kendi değerlendirmelerini de yaparak kendi işi açısından bu gelişmelerin etkisini belirler.

İş fikrinin araştırılmasında sektör/altsektörler bazında yapılacak bu araştırmalar, girişimcinin bu aşamadan sonra yapacağı tüm çalışmaları bir bütünlük içinde yürütmesini ve iş fikrini etkileyecek tüm faktörleri görmesini sağlayacaktır.

Örneğin, PVC kapı pencere elemanları üretimine girmek isteyen bir girişimci, sektör olarak inşaat ve alt sektör olarak bina sektöründe yer almaktadır. Bu sektör/altsektörlerin sahip olduğu belirgin özellikler arasında bina üretim türleri, sektörde müşterilerin fiyat-kalite beklentileri, yeni firmaların sektöre giriş yoğunluğu ele alınacak belirgin özellikler arasında yer alabilir. Sektörün büyüklüğü kapsamında ülkemizde kurulu üretim gücü, dağıtım ve montaj kuruluşlarının sayısı araştırılması gereken konu başlıklarındandır. Girişimci, sektörün yaşadığı gelişme eğilimleri arasında geçmiş yıllarda gerçekleşen üretim ve montaj rakamları yanında, müşteri taleplerindeki eğilimleri de genel olarak ele almalıdır. Sektörün geleceğinden beklenenler arasında araştırılacak konulardan bazıları, ülkemizde sektörün ulaşmak istediği hedef, örneğin bina üretim tahminleri, binalarda mevcut kullanılan donanımın değişmesi yönündeki eğilimler olacaktır.

İş fikrinin sektörel özelliklerinin araştırılmasında girişimciyi yönlendirecek sorular şunlardır:

- Kurulacak iş hangi sektör/altsektör altında yer almaktadır?
- Sektörün belirgin özellikleri nedir?
- Sektörün büyüklüğü nedir?
- Sektörde yaşanmakta olan eğilimler nelerdir?
- Sektörün geleceğinde beklenenler nelerdir?

3.4.2 Kurulacak işletmenin ilişki içinde olacağı piyasalar ve genel özellikleri

Sektörün özelliklerinin belirlenmesinden sonra girişimci işin ilişki içinde olacağı piyasaların başlıklarını ve genel özelliklerini araştıracaktır. Kreş işletmesinin müşteri piyasası, annenin çalıştığı ailelerdir. Bu tür aileler çocukları 0-6 yaş grubu arasında iken kreş işletmelerinin hedef müşteri kitlesinde yer almaktadırlar. Diğer yandan çocuk eğitim malzemeleri, açık alan oyun setleri satan kuruluşlar ile yemek yapımında kullanılan her türlü malzemenin satıcıları girdi piyasalarına örnektir. Plastik eşya üretimi yapan işletmenin girdi piyasalarından bazıları plastik hammaddesi satan kuruluşlardır. Ancak bu tür bir işletmenin kullandığı makineler nedeniyle girdi piyasaları arasında makine ve yedek parça satıcıları da önemli bir grubu oluşturmaktadır. Girişimci burada kısaca örneklerini verdiğimiz piyasaları araştırmanın ilerleyen adımlarında detaylı olarak analiz edecektir.

İş fikrinin bağlantıda olacağı piyasaların ve genel özelliklerinin belirlenmesi çalışmasında şu soruların yanıtları aranmalıdır:

- Temel müşteri piyasaları hangi gruplardan oluşmaktadır?
- İşletmenin girdi sağlayacağı piyasalar kapsamında, hammaddelerin sağlanacağı piyasalar hangileridir ve belirgin özellikleri nelerdir?
- Diğer üretim malzemelerinin sağlanacağı piyasalar hangileridir ve belirgin özellikleri nelerdir?
- Makine-ekipman ve araç gereçlerin sağlanacağı piyasalar hangileridir ve belirgin özellikleri nelerdir?
- İş gücünün sağlanacağı piyasasının temel özellikleri nelerdir?

3.4.3 Ürün ya da hizmetlerin müşteri kitlesi ve talebin özellikleri

İş fikrinin bağlantıda olacağı piyasaların ve genel özelliklerinin belirlenmesinden sonra girişimci müşteri kitlesinin analizini yapmalıdır. Girişimci kendi işini kurduktan sonra çeşitli talep kesimlerine ulaşmaya ve ürettiği ürün ya da hizmetleri bu gruplara sunmaya başlayacaktır. Toplum, iş piyasası, üretim piyasası girişimciler için iş fikirlerine göre farklı müşteri gruplarını barındırmaktadır. Girişimciler bu ana gruplar içinde ulaşmaları gereken kitleyi doğru olarak tanımlamalı ve özelliklerini analiz etmelidirler. Bu aşamada girişimci öncelikle iş fikrinin sahip olduğu potansiyel müşterileri belirleyecektir. Daha sonra, kurmak istediği işletmenin özelliklerine en uygun müşteri gruplarını belirleyerek hedef kitlesini detaylı olarak ortaya çıkarmalıdır.

Örneğin tıbbi cihazlar üretmek ya da satmak amacıyla iş kurmak isteyen bir girişimci, Türkiye çapında özel ya da kamu sektörlerinde yer alan her türlü sağlık kuruluşunu potansiyel müşteri grubu içine alarak araştırmak zorundadır. Bu kuruluşlarda özellikle satın alma süreçlerinin nasıl geliştiğini, kamu için ihale sürecini, özel sektör için alım, seçim, kabul süreçlerini ve uyguladıkları ödeme planlarını belirlemelidir. Potansiyel müşteri grupları içinde bu başlıklar altında yapılan araştırmalardan sonra, ürünün ve kurulacak işletmenin özelliklerine en uygun olan müşteri grupları, işletmenin hedef müşterilerini oluşturacaktır. Bu aşamada ürünün kalitesi, rekabet gücü, fiyatı, işletmenin finansman gücü, müşterilerine sunabileceği ödeme seçenekleri hedef müşterilerin belirlenmesinde etkili olacaktır.

Çeşitli ürünlerin müşteri kitlelerinin özellikleri araştırılırken toplumsal verilerin araştırılması gereklidir. Bunlar arasında ilk grup nüfus ile ilgili durum ve gelişmeleri gösteren demografik verilerdir. Aşağıda bu tür verilere örnekler verilmiştir:

- seçilen hedef bölge içinde nüfus
- nüfus artış hızı
- göç oranları
- nüfusun yaş grupları dağılımı
- çalışan nüfus düzeyi
- çalışan nüfus içinde iş ve meslek gruplarının dağılımı
- ortalama aile büyüklüğü

Diğer yandan hedef bölgenin gelir ve tüketim verileri araştırılmalıdır.

Bunlar arasında yer alan verilerden bazıları şunlardır:

- bölgenin toplam gayri safi yurt içi hasılası
- gayri safi yurtiçi hasılanın tarım, imalat, ticaret, hizmet sektörlerine dağılımı,
- sektörlerin gelişme eğilimleri
- kişi başına düşen milli gelir
- iş ve meslek gruplarının ortalama gelir düzeyleri
- kişilerin gider gruplarına yaptıkları ortalama harcama düzeyi

Girişimcilik kişinin içinde yaşadığı topluma talep ettiği ürün ya da hizmetleri sunarak gelir elde etmesidir. Girişimciliğin kişisel özellikleri arasında fırsatları sezmek, talepleri başkalarından önce görmek önemli bir yer tutar. Bu nedenle girişimciler iş fikirlerinin başarılı olması için toplumsal verileri derlemek ve bunları başarılı bir şekilde yorumlamak zorundadır.

Ülkemizde yeterli ve doğru niteliklerde veri ve bilginin bulunmasının oldukça zor olması girişimcilerin kurdukları işlerde başarılı olmalarının önündeki önemli engellerdendir. Bu engelin aşılması, işletmenin önünü görmesi ve doğru kararlar alması için girişimcinin ihtiyaç duyduğu bilgi ve yorumları çoğunlukla kendi çabalarıyla üretmesi gerekir.

Bu noktada belirtmek gerekir ki burada sıralanan veri başlıkları oldukça geneldir. Oysa bir girişimci çok daha detaylı verilere ve bunların iş fikrinin özelliğine göre yorumlanmasına ihtiyaç duyar. Bunun için

girişimci araştırma yaparken bulunabilir veri kaynaklarından yola çıkıp, yorumlamalar yaparak güvenebileceği tahminlere ulaşır.

Örneğin emlak vergisi izleme ve tahsilat sistemi yazılımı satan bir yazılım firmasının bilmesi gereken bilgiler arasında, bulunduğu bölgenin belediyesinin yıllık emlak vergisi toplama potansiyeli ile tahsil edebildiği miktar ve mevcut tahsilat sürecinin belediyeye yaklaşık maliyeti yer almaktadır. Bu bilgiyle dayalı olarak girişimci, ürününün belediye için ne düzeyde yararlı olduğunu anlayabilir ve tanıtımında güçlü bir tez olarak vurgular. Bu verinin bulunması için girişimci, belediyenin ilgili bölümünü, bölgede vergi alanına giren yapıların toplamını, vergi oranlarını, tahsilat sürecindeki işlemleri araştırmalıdır. Bu örnekte görüldüğü gibi girişimciler talebin detaylarını kavrayabilmek için talep sahibi kitlenin özelliklerini yorumlayacak verilerin neler olduğunu belirlemeli ve bu noktalarda işe yarayacak her türlü çalışma, görüş, bilgi ve yorumu derlemelidirler.

Müşterilerin zellikleri yanında girişimciler için araştırılması gereken önemli bir diğer nokta talebi belirleyen faktörler ile talebin değişme eğilimleridir. Çoğu işletme sürekli değişim gösteren talep yapıları ile karşı karşıyadır. Bu değişim iş fikrinin ya da müşteri kitlesinin sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır. Örneğin inşaat mamlleri üreticisi ve satıcıları için inşaat sezonu talebin yıl içindeki değişimini belirleyen temel faktördür. Kreşler yaz aylarında azalan ğrenci sayısı ile karşı karşıyadır. Kırtasiye mağazaları okulların açılmasına yakın dönemlerde çok yoğun bir taleple karşılaşırlar. Seralarda yaz aylarında ürünlere olan talep azalır ve fiyatlar düşer.

Her iş fikri için buna benzer bir yıl içi talep değişimi genel modelinden bahsetmek mümkündür. Yıl içindeki talep değişimlerinin yanısıra daha uzun vadeli eğilimler de iş fikirlerinin talep yapısını etkilemektedir. Örneğin lkemizde ramazan ve kurban bayramlarının yaz sezonuna geldiği bir 15 yıllık dönem güney sahillerinde turizm sektöründe iş kurmak isteyen girişimciler için orta vadede bir talep artışı anlamına

gelmektedir. Girişimci iş fikrini araştırırken talebin ne şekilde değiştiğini araştırmalıdır.

Ürün ya da hizmetlerin hedef müşteri kitlesinin ve talebin özelliklerinin araştırılmasında, sorulması gereken temel sorular şunlardır:

- Ürünün sunum bölgesi nedir? (şehir, bölge, Türkiye, yurtdışı)
- Potansiyel müşteri grupları kimlerdir? (vatandaş, esnaf, sanayici, ziraatçı, v.b.) ve bunlardan hangileri ulaşılması gereken hedef müşteri kitlesi içinde yer alacaktır?
- Müşterilerin demografik ve sosyoekonomik özellikleri nelerdir? (yaş grubu, kadın-erkek-çocuk, meslek grubu, gelir grubu v.b.)
- Sunum bölgesinde ürün/hizmete olan talebi etkileyen faktörler nelerdir ve talebin dönemsel değişme eğilimleri nasıldır?
- Talep yapısına ve pazar hedeflerinize uygun dönemsel satış tahminleriniz nelerdir?

3.4.4 Ürün ve hizmetlerin sunumunu yapan diğer firmalar ve rekabet ortamı

Girişimciler rakiplerini araştırırken çalışmanın başlangıç noktasını şu soru oluşturur: "*Potansiyel müşteriler bugün benzer ürün ya da hizmetlere olan taleplerini ne şekilde karşılamaktadırlar?*" Bu sorunun yanıtlanması, girişimcinin hem piyasada mevcut alternatif ürün ya da hizmetleri hem de aynı ürün ya da hizmeti sunan rakiplerini belirlemesini sağlar.

Girişimci için rakiplerin araştırılmasında her türlü bilgi değerlidir. Rakiplerin izlenmesi güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi girişimci için sadece iş kurma öncesinde değil iş hayatının tüm aşamalarında zorunlu bir aktivitedir. Girişimci iş kurma hazırlıkları aşamasında

rakiplerinin özelliklerini belirlemeye çalışırken öncelikle ürün ve hizmet üretme süreçlerinde sahip oldukları özellikleri araştırmalıdır. Diğer taraftan pazar özellikleri rakibin rekabet ortamındaki önemini belirleyen temel faktör olarak önemlidir. Aşağıda girişimcilerin piyasadaki rakiplerini araştırırken göz önünde bulundurmaları gereken temel nitelikler sıralanmıştır:

- üretim kapasiteleri,
- ortalama kapasite kullanım oranları,
- üretim maliyetleri, satış fiyatları,
- kullandıkları dağıtım kanalları ve teslimat özellikleri,
- satış sonrası servis hizmetleri,
- pazar payları, pazarda en başarılı oldukları müşteri grupları,
- üretim ve işletmecilik sistemlerinde kalite anlayışları,
- işletme sermayesi güçleri,
- stok tutma güçleri,
- yerleşim yeri özellikleri,

Bu sorular ışığında rakiplerinin genel özelliklerini inceleyen girişimcinin amacı, her bir rakibin hangi nitelikleri ile güçlü ya da hangi nitelikleri ile zayıf olduğunu belirlemektir.

Diğer yandan girişimci rakiplerini incelerken işletmelerin sahip oldukları nitelikler yanında piyasa nezdinde sahip oldukları imaj ve bunun dayandığı işletmecilik özelliklerini de göz önünde bulundurmalıdır. Rakipler araştırılırken girişimcilerin önemle hatırlamaları gereken bir nokta, ürün ve hizmetlerin somut tanımlarının ötesinde, müşterilerin ürünleri hangi özellikleri ile algıladığı ve ürünlerden ne faydalar sağladığının önemli olduğudur. Örneğin giyim sektöründe marka alışkanlığı kendine özgü bir müşteri kitlesini getirmektedir. Marka özelliğine sahip bir rakibin özelliklerini klasik anlamda kalite ve fiyatla analiz etmeye çalışan bir girişimci rekabette çok başarılı olmayacaktır.

Girişimcilerin iş fikirlerinin karşılaşacağı rekabet ortamını araştırırken ele almaları gereken bir diğer nokta piyasaya benzer iş fikirlerinin ne sıklıkta girdiğini gormektir. Özellikle girişimcinin kendi bölgesinde ya da benzer merkezlerde aynı iş fikri kapsamında son dönemlerde açılan yeni işyerlerinin ne düzeyde olduğunu bilmesi piyasadaki rekabetin gelişimini tahmin etmesi açısından gereklidir.

Ürün ve hizmetlerin sunumunu yapan diğer firmalar ve rekabet ortamı araştırılır:

- Hedef müşteri grupları girişimci tarafından sunulması planlanan ürün ya da hizmetleri bugün ne şekilde temin etmektedirler?
- Ürün ve hizmetin piyasadaki mevcut durumu nedir? Sunum bölgesinde ya da yurt içinde üretim düzeyi nedir? İthal edilen bir ürün ise ithalat düzeyi nedir?
- Sunum bölgesinde benzer ürün ve hizmeti sunanlar kimlerdir ve belirgin özellikleri nelerdir?
- Rakip firmaların güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- Piyasada mevcut firmalar ürün ya da hizmetleri sunarken hangi fiyatla, hangi dağıtım kanalları ile ve hangi promosyon ve tanıtım araçlarını kullanarak müşterilere ulaşmaktadırlar?
- Son dönemlerde piyasaya yeni girişlerin yoğunluğu nedir?

3.4.5 Ürün ve hizmetlerin hedef müşterilere sunumunda vurgulanacak temel özellikler

İş kurma sürecinin hazırlık çalışmalarının bu noktasında girişimci hedef pazarını, müşteri kitlesini ve talebin özelliklerini analiz etmiş ve öğrenmiş olacaktır. Bu bölümde elde edilen bilgiler, iş planının özellikle

pazara ulaşmaya yönelik strateji ve planların geliştirilmesi aşamasında temel verileri oluşturacaktır.

İş fikrinin piyasa özelliklerinin belirlenmesinde diğer aşama yukarıda belirtilen sektörde yer alacak olan işletmenin müşterilerine ne sunacağını, sunduğu ürünün müşteri tarafından hangi özellikler içinde algılanacağını tahmin etmektir. Ancak bu tanımlamalardan sonra bir işletme kendi ürününün gerçek müşteri kitlesi ve rekabet edeceği firmalar araştırmasını tamamlamış olacaktır.

Burada girişimci öncelikle ürün ya da hizmetleri temel özellikleri ile tanımlamalıdır. Bu tanımlamada ürünlerin, tüketim malı, hammadde, ara mamül, nihai ürün, üretim elemanları (makine-ekipman, araç gereçler) gruplamasındaki yerini, ya da hizmet gruplarından hangisinde yer aldığını belirlemelidir. Daha sonra işletmenin temel yapısı ve çalışma şekli kısaca ifade edilecektir. Burada özellikle belirtilmesi gereken, işletmenin ürününü hangi ana süreçler sonucunda ortaya çıkaracağı ve müşterilere sunacağıdır.

Bu aşamada gereken bir diğer çalışma, piyasada mevcut ürün ya da hizmetlerin özelliklerinin incelenmesi sonucunda girişimcinin kendi ürünü ya da hizmetinin müşteriler tarafından tercih edilmesi için hangi özelliklere sahip olması gerektiğine karar vererek, müşterilere ne sağlayacağını detaylı olarak tanımlamasıdır. Bu çalışmada varılan sonuçlar girişimcinin ürün ya da hizmetlerini tanıtırken neleri vurgulaması gerektiğini gösterecektir.

Bunlara ek olarak girişimci piyasa şartlarını araştırma aşamasında ürün ya da hizmetlerini yukarıda detaylı olarak analiz ettiği özellikleri ile tanıtırken , iş planı çalışmasında hazırlayacağı pazarlama planı içinde gerekli tanıtım ve promosyon için ne tür araçların kullanılacağını, bunların özelliklerini ve maliyetlerini araştırmalıdır. Örneğin radyo, TV,

gazete ilanları, broşür v.b. tanıtım araçları, tanıtım sunuş ve toplantıları bunlar arasında sayılabilir.

Ürün ve hizmetlerin hedef müşterilere sunumunda vurgulanması gereken temel özelliklerinin tanımlanması için girişimci şu soruların yanıtlarını araştırır:

- Sunulacak ürün ya da hizmetlerin detaylı olarak tanımları nelerdir?
- Ürün ve hizmetlerin piyasadaki rakiplerinden farkları nelerdir?
- Müşteriler bu ürün ve hizmetlerden hangi faydaları sağlayacaklardır?

Girişimciler iş fikirlerinin piyasa ve talep özelliklerini araştırırken aşağıda açıklanan çalışmalardan yararlanırlar:

Anket Çalışması

Piyasa ve talep yapılarının anket yolu ile araştırılması yoğun çalışmalar ve uzmanlık gerektiren bir araştırma türüdür. Bugün ülkemizde bu alanda hizmet veren birçok araştırma kuruluşu bulunmaktadır. Ancak küçük ya da orta boy işletme kurmayı hedefleyen girişimciler için bu firmalardan hizmet almak pahalı bir yöntemdir. Oysa girişimciler kendileri anket çalışmalarını kısmen yapabilirler.

Girişimci piyasa ve müşteri yapısı ile ilgili olarak öğrenmek istediklerini sorular haline getirerek bir anket hazırlayabilir. Bu anketin potansiyel müşteriler tarafından doldurulması sağlanırsa, iş fikri ile ilgili çok önemli bilgiler elde edilir.

Girişimci bu tür bir ankette,

- Müşterilerin, ürün ya da hizmetten ne tür faydalar beklediklerini,
- Benzer ürün ya da hizmetleri hangi özelliklerinden ötürü tercih ettiklerini,
- Taleplerinin hangi sıklıkla gerçekteğini,
- Taleplerinin fiyat ya da kalite gibi temel faktörlerle olan bağlantısını, ve bunlara eklenebilecek birçok sorunun cevabını bulabilir.

Satış Deneme Çalışmaları

Girişimciler ürün ya da hizmetlerinin piyasada nasıl bir taleple karşılaşacağını anlamak için dar kapsamlı satış deneme çalışmaları yapabilirler. Bu çalışmalar sırasında girişimci hem pazarın talep özelliklerini hem de müşterilerin üründen beklentilerini görme şansı elde eder. Bu bilgilerin toplanmasında, elinde örnek bir ürün ya da tanımlı bir hizmet olan girişimcinin şansı daha fazladır.

Üretim yapmayı planlayan ve ürünlerini doğrudan kullanıcılara değil, toptancı, perakendeci gibi ara işletmelere satacak olan girişimciler bu tür işletmelerden piyasa, müşteri talepleri ve rakip ürünler konusunda birçok bilgi alabilirler.

İş Fikrinin İlişkide Olacağı Piyasalarda Yer Alan İşletmelerle Görüşmeler

İş fikirleri müşteri piyasası dışında da çeşitli piyasalarla ilişki içindedir. İş fikrinin piyasa özellikleri araştırılırken özellikle bu tür işletmelere girdi temin eden piyasalar ve diğer çevresel kuruluşlar önemli ilgi kaynaklarıdır. Makine satıcıları, kredi ya da leasing kuruluşlarının uzmanları, hammadde üreticileri, pazarlamacılar bu grupta yer almaktadır. Girişimciler bu işletmelerden ve kişilerden iş alanında yaşanan gelişmeleri, rakiplerinin özelliklerini, müşterilerin talep özelliklerini öğrenebilirler.

Yazılı Kaynaklar

Girişimciler iş fikirlerini geliştirirken her aşamada yazılı kaynakların araştırılmasına büyük bir önem vermelidirler. Yazılı kaynak araştırmalarında girişimcilerin önünde çok çeşitli seçenekler bulunmaktadır. Ülkemizde genel olarak doğru ve dzenili kayıtlara ulaşmak kolay olmasa da girişimcinin iş fikrinin özelliklerini araştırmak için kullanabileceği birçok kaynak mevcuttur. Bunları genel olarak sıralarsak:

- Devlet İstatistik Enstitüsü(DİE) İstatistik Yayınları
- Devlet Planlama Teşkilatı(DPT) Kütüphanesi ve Yayınları: Kalkınma Planları, rnek Proje Raporları, Sektörel zel İhtisas Komisyonu Raporları, İş Mevzuatları
- Hazine Müsteşarlığı: İş fikrinin bağlı olduğu sektörlerdeki teşvik uygulama sonuçları
- Türk Standartları Enstitüsü(TSE) rn Standartları
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı - KOSGEB: Küçük ve Orta lekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı'nın Firma Veri Tabanı, Uluslararası Bilgi Merkezi, rnek Proje Profilleri, vb.
- Ticaret ve Sanayi Odaları ve Diğer İş Kuruluşları ve Birlikler: Sektörel ve Bölgesel kayıtlar, araştırma raporları
- Bankaların Girişim Destekleme Merkezleri: Bankaların girişimcilerin araştırma çalışmalarına destek için oluşturdukları bilgilendirme bürolarının veri tabanları
- Üniversiteler ve Araştırma Enstitülerinin Kütüphaneleri, iş fikri kapsamında kaynak dokümanlar ve araştırma raporları
- Özel Yayın Kuruluşlarının rnleri: İş rehberleri, sektör ve firma katalogları, ekonomi, iş hayatı ve sanayi ile ilgili genel ya da sektörel yayınlar, kitaplar, gazeteler, dergiler, vb.
- Girişimcilere Danışmanlık Hizmeti Veren zel Sektör Firmaları

Piyasanın İzlenmesi

Girişimciler iş fikirlerini hayata geçirmek için araştırma çalışmaları yaparken ülkemizde büyük bir hızla akmakta olan iş hayatını özel bir dikkatle izlemeye başlamalıdır.

İş kurma sürecine giren bir girişimci için, iş fikirlerinin bağlı olduğu sektörde olup bitenler, yeni bir mevzuat ya da uygulamadan kaldırılan bir kararname, siyasetçilerin üzerinde çalıştıkları bir yasa tasarısı, dış ticarete yeni bir izin, döviz kurlarının gelişme eğilimleri, fuarlar, seminerler, yeni ürün, makine ya da malzemeler gibi konular günlük hayatında izlemesi gereken önemli konular haline gelir. Bunları izlemek için girişimci ekonomi yayınlarını, sektörel yayınları ve gerektiğinde akademik çalışmaları izlemelidir. Öte yandan internet artık iş hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır. Girişimciler bu kaynağı yeterince değerlendirerek çok önemli faydalar sağlayabilirler.

3.5 İŞLETMENİN PAZARLAMA PLANININ GELİŞTİRİLMESİ

Girişimcinin; iş fikrinin piyasa ve talep yapısını araştırdıktan sonra hedef kitesini belirlemesi, bu kitleye nasıl ulaşacağını, ürünlerini hangi fiyatlandırma ile satacağını, hangi reklam ve tanıtım araçlarını kullanacağını, hangi dönemde ne kadar satacağını belirlemesi gerekir. Burada karışık ve ard arda sıraladığımız bu faktörler girişimcinin pazarlama planı kapsamında vereceği kararlardan bazılarıdır.

3.5.1 Satış ve Pazarlama Çalışmalarında Temel Hedefler

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.

Bu pazar grupları içinde girişimci hangi müşteri gruplarını hedeflemektedir? İş fikrinin tüketim malı, ara mal, sanayi hammaddesi gibi sahip olduğu ürün özelliklerine göre müşteri grupları, kişiler ya da kuruluşlar olacaktır. Girişimci bunları daha detaylı alt gruplar bazında ayırmalıdır. Örneğin çalışan kadınlar, süpermarketler, metal eşya imalatçıları gibi detaylı müşteri hedef grupları tanımlanmalıdır. Ayrıca bu grupların piyasa ve talep araştırması bölümünde ulaşılan demografik ve sosyo-ekonomik özelliklerinden iş fikrinin başarısı ile ilgili olanları burada özetlenmelidir.

3.5.2 Rekabete Yönelik Önlemler

Piyasayı ve rakiplerini yapılabirlik araştırması kapsamında inceleyen girişimci, bu bölümde sahip olduğu özellikleri değerlendirerek piyasada güçlü ve zayıf olduğu yönleri analiz etmelidir. Öncelikle girişimci hangi özellikleri ile güçlü olduğunu bilmelidir. Diğer taraftan iş fikri ve girişimcinin mevcut şartlar içinde zayıf olduğu çeşitli faktörler ortaya çıkacaktır. Girişimci bu yönleri objektif olarak incelemelidir. Girişimcinin sahip olduğu motivasyon zayıf yönlerini gözardı etmesine neden olmamalıdır.

Girişimci güçlü ve zayıf yönlerini belirledikten sonra piyasada rekabet edebilmek için zayıf yönlerini ortadan kaldırmak ve bu noktalarda güçlenmek için önlemler geliştirmelidir. Bu noktada girişimcilerin zayıf yönlerini genel özellikler olarak değil, işletmelerinin başarılarını engelleyecek detaylı sonuçları ile birlikte ele almaları önlem geliştirmelerini kolaylaştıracaktır.

3.5.3 İşletmenin Tahmini Satış Planı

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. Bu nedenle

girişimci bu aşamada yaptığı ve sadece piyasa yapısına bağlı satış tahminlerini yapılabirlik araştırmasının üretim süreçleri ile ilgili bölümünde tekrar gözden geçirmeli ve kendi sistemi ile uyumlu satış tahminlerine ulaşmalıdır.

Girişimci, ürünlerinin yıl içindeki satış tahminlerini yaptıktan sonra aylar itibarıyla "Satış Planı" tablosuna bu tahminlerini kaydetmelidir. Bunun yanında girişimciler bir yıla ait aylık satış tahminlerinin ötesinde yıllık satış toplamlarını belirleyerek, özellikle 10 yıllık dönemde satış tahminlerini yapmalıdırlar. Bu hazırlık işletmenin finansal hareketlerinin analiz edilmesi ve karlılığının belirlenmesi amacıyla yapılacak hesaplamaların temel verilerinden birini oluşturacaktır. Girişimci bu aşamada yaptığı satış tahminlerini, finansal planı hazırlarken ilgili tablolar üzerinde gösterecektir.

Hizmet sektöründe iş kurmak isteyen girişimciler bu aşamada ürün satışı değil hizmetlerinin sunumundaki gerçekleştirmeleri tahmin etmelidirler. Eğer mühendislik hizmeti veren bir iş kurulacaksa ve ücretler adam-saat olarak hesaplanıyorsa girişimcinin yapması gereken aylık hangi düzeyde adam-saat tutarında iş yapılacağını tahmin etmektir.

3.5.4 Ürün ya da Hizmetlerinizin Satış Bedelleri

Bu bölümde girişimci öncelikle ürün ya da hizmetlerini hangi fiyatlardan satacağını ifade edecektir. Bunun için öncelikle ürün ya da hizmetinde yer alan maliyet gruplarına göre birim maliyetlerini bulacaktır. Burada girişimciler 'Yapılabirlik Araştırması' çalışmasının tüm aşamalarında elde ettikleri bilgileri bir arada kullanmak zorundadırlar.

Örneğin girişimci, üretim süreçleri araştırma bölümü sonucunda ürün başına girdi maliyetlerini analiz etmiş olacaktır. Bunlara ek olarak finansal hareketlerin araştırıldığı bölümde işletme giderleri hesaplamalarını yaptıktan sonra; ürün birim maliyetine eklenecek genel

giderler, kira, pesonel gibi diğer işletmeye ait sabit giderleri belirlemiş olacaktır.

Birim satış bedeli hesaplamalarında hizmet sektöründe iş kurmak isteyen girişimciler de benzer işlemlerle hizmet maliyetlerini hesaplayacaklardır. Hizmet grubunda girişimcilerin temel işletme giderleri genellikle işgücü maliyetleridir. Girişimci işletme giderleri tablosunda özellikle sabit işletme giderlerini oluşturan gider türlerini üretim sektöründe iş kuranlar gibi göz önünde bulundurmalı ve maliyetlerine yansıtmalıdır.

Ürün ya da hizmetlerin maliyetlerinin belirlenmesinden sonra girişimciler satış fiyatlarını belirleyeceklerdir. Bu noktada girişimciler iş fikirlerini, piyasaya giriş şekillerini, piyasanın rekabet özelliklerini, ürün/hizmetlerine olan talebin fiyat düzeyine gösterdiği hassasiyeti göz önünde bulundurarak bir kazanç oranı tespit edecektir. Bu değerlendirme ile girişimci kuracağı işyerinin fiyat politikasını belirlemiş olacaktır.

Burada yapılacak satış fiyatı tespiti girişimci tarafından yapılabilirlik araştırması ve iş planı hazırlığı çalışmasında elde edilen sonuçlara göre yeniden ele alınır ve en uygun bedel bulunur.

3.5.5 Ürün ve Hizmetlerinizi Hedef Kitleye Ulaştırma Metotları

Girişimciler pazarlama çalışmalarını planlarken özellikle müşteriilere ürün ve hizmetlerini hangi kanallar, hangi araçlar ve sistemler yardımıyla ulaştırmaları gerektiğini belirlemelidirler.

Bu aşamada işletmenin ulaşması gereken aracı işletmeler, sahip olması gereken depo ya da tanıtım merkezleri, araçlar ve araçların sahip olması gereken teknik özellikler ortaya çıkacaktır.

3.5.6 Ürün ve Hizmetlerinizi Hedef Kitleye Tanıtma Metotları

Reklam ve tanıtım çalışmaları her iş fikri ve hedef kitleye göre değişmektedir. Girişimci piyasa ve talep yapısını araştırdıktan sonra özellikle ürün ve hizmetlerinin vurgulanması gereken özelliklerini bu kitlelere uygun metotlarla tanıtmak zorundadır. Bu konuda girişimciler hem ekonomik hem de en etkili yöntemleri geliştirmelidirler.

3.5.7 İşletmeniz İçin Yapacağınız Pazarlama Çalışmalarının Aktivite Planı

Pazarlama planını oluşturan yukarıdaki hedefler ve çalışmalar girişimci tarafından somut aktivite adımları olarak tanımlanmalı ve "Pazarlama Çalışmaları Aktivite Planı" üzerinde tarihleri, sorumluları ve bedelleri ile birlikte gösterilmelidir.

3.6 İŞ FIKRİNİN TEMEL ÜRETİM VE HİZMET SÜREÇLERİNİN ARAŞTIRILMASI VE ÜRETİM PLANININ GELİŞTİRİLMESİ

Girişimciler yapılabirlik araştırmasının bu bölümünde, sunmayı hedefledikleri ürün ya da hizmetlerin üretilmesi için yapılması gereken işletme faaliyetlerini detaylı olarak incelemelidirler. Özellikle iş fikirleri kendi teknik uzmanlık alanlarının dışında olan girişimciler için üretim sürecinin detaylarının araştırılması yoğun bir çalışma gerektirmektedir. Hizmet sunumuna yönelik iş fikirleri için üretim süreçleri araştırması üretim alanındaki iş fikirlerine göre daha azdır.

Girişimci, ürün ve hizmetlerin temel üretim süreçleri araştırmasında öncelikle nasıl sorusunun cevaplarını arar. Bu çalışmanın sonucunda kuracağı işletmenin

- üretim iş akışını
- makine ve ekipman kullanımını
- hammadde ve işletme girdileri kullanımını
- işgücü ihtiyacını
- işyeri özelliklerini belirlemeye çalışır.

Ancak girişimci, üretim sistemini ve iş akışını detaylı olarak incelemeye almadan önce piyasa ve talep yapısı araştırmalarını dikkatle inceleyerek ulaştığı sonuçlara en uygun üretim ölçeğinin ve teknik özelliklerin neler olduğunu belirlemelidir. Yüksek otomasyon özellikleri olan ve büyük kapasiteli makineler gerekli mi, stok alanları yaklaşık ne büyüklükte olmalı, kullanılan makine ekipmanlar ne tür fonksiyonlara sahip olmalı, vardiyalı çalışılacak mı gibi sorular girişimcinin üretim sürecinin detaylarını belirlerken yönlendirici olacak varsayımlardır.

Girişimci, kuracağı işletmede kullanacağı üretim sistemi ve makinelerin özelliklerini belirlerken öncelikle piyasa ve talep araştırması aşamasında ulaştığı verilerden yararlanacaktır. Özellikle piyasada benzer işletmelerin sahip oldukları sistemler, avantaj ve dezavantajlar bu aşamada elde edilmiş olması gereken sonuçlardandır.

Öte yandan talep yapısı ve girişimcinin hedeflediği satış düzeyleri doğrudan üretim düzeyini belirlemektedir. Buna ek olarak satış düzeyinde beklenen gelişmeler üretim sistemini şekillendiren diğer değişkenlerdir. Girişimci başarılı bir piyasa ve talep yapısı araştırması yapmış ise üretim sisteminin genel özelliklerini belirlerken zorlanmamakta ve doğru kararlar almaktadır.

Girişimci yapılabirlik araştırması boyunca bu konularda farklı seçenekleri inceleyecek ve sürekli en doğru çözümü arayacaktır.

3.6.1 Ürün ya da Hizmet Üretimini İş Akışı

Üretim sisteminin temel değişkenlerini ve varsayımlarını belirleyen girişimci iş akışının incelenmesi ve iş akış şemasının hazırlanması aşamasına geçer. Bunun için girişimci öncelikle üretimi oluşturan temel işlem akışlarını ortaya çıkarmalıdır.

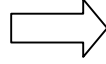
Girişimci iş fikrinin gerektirdiği iş akışını belirlerken, ürün için gerekli tasarım çalışmalarını, hammadde ve malzemelerin seçimini ve

teminini, üretimde kullanılacak makine ve ekipmanın hazırlanmasını, üretim için hammadde ya da malzemelerin işlenme adımlarını, kontrol ve izleme işlemlerini, depolama çalışmalarını, paketleme çalışmalarını, taşıma işlemlerini ve satış sonrası servis aşamalarını göz önünde bulundurmalıdır.

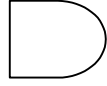
Bu çalışmanın sonucunda girişimci iş akış şeması ile üretim faaliyetlerinin adımlarını ve bu adımlar arasındaki bağlantıları kapsamlı olarak ortaya çıkarır. İş akış şemalarının amacı işletmenin üretim sürecini şematik olarak kolay anlaşılır bir şekilde göstermektir. Bu şemanın çizilmesinde kullanılan ve genel kabul gören standart işaretler ve anlamları şunlardır:



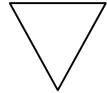
İşlem İşareti, İş akış şeması içinde her türlü işlem, (kesme, birleştirme, boyama, muayene etme v.b.) bu işaretle gösterilir.



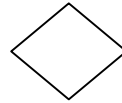
Malzemeyi ya da ürünü herhangi bir işlem aşamasından başka bir işlem aşamasına taşımayı ifade eder.



Parçanın ya da ürünün iş akışı gereği işlem, kontrol ya da taşıma için beklemekte olduğunu gösterir.



Parça ya da ürünlerin depolama adımını gösterir.



İş akışı içinde alınması gereken kararları gösterir.



İş akışı içinde hazırlanan ya da kullanılan dokümanları ya da bilgileri gösterir.

Yukarıda verilen semboller kullanılarak hazırlanan ve bir gömlek atölyesindeki üretim süreçlerini gösteren iş akış şeması bir sonraki sayfada örnek olarak verilmiştir.

İş akış şemasının ortaya çıkarılması sonucunda girişimci işletmede yapılacak tüm faaliyetleri en ince detaylara kadar belirleme ve gösterme şansına sahip olur. Çünkü iş akış şemasını hazırlamaya çalışan bir girişimci işinin gerçekleştirilmesi için gereken *üretim, malzeme ve bilgi akışını* incelemektedir.

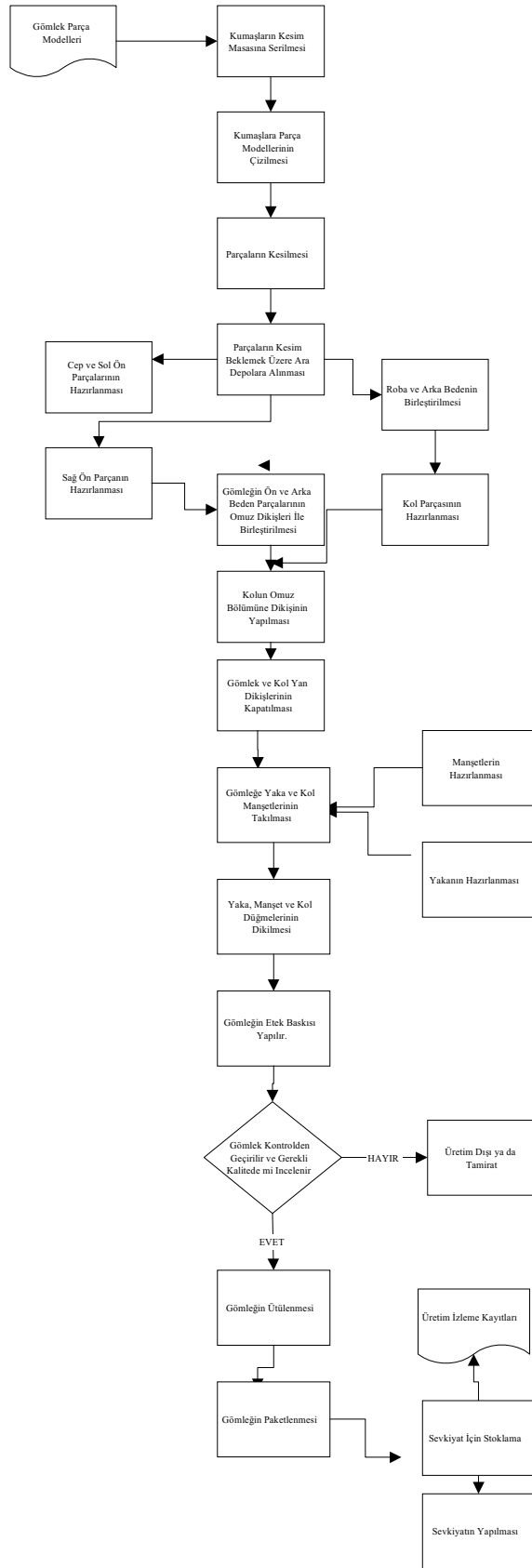
İş akış şemaları girişimcilere, işin hangi aşamasında hangi makine, araç, malzemelerin

araştırma enstitülerine, sanayi ve ticaret odalarına başvurmalı, uzmanların görüş ve yardımlarını almalıdırlar.

Ürün ya da hizmet üretiminin "iş akış aşamaları ile satış tahminlerine göre en uygun işletme teknik yapısı ve ölçeği" araştırılırken girişimci aşağıdaki soruların yanıtlarını aramalıdır:

- Ürün ya da hizmetlerin müşteriilere sunulacak düzeye kadar geçirdikleri aşamalar nelerdir?
- Bu aşamaların birim ürün ya da hizmet için süreleri nedir?
- Bu aşamalarda gerekli makine ve ekipman nelerdir?
- Bu aşamalarda gerekli işgücü nedir?
- Bu aşamalarda gerekli bilgiler nelerdir?
- Üretim iş akışının çeşitli bölümleri için alternatif metotlar var mıdır? Nelerdir?
- Ürün ya da hizmetlerin üretilmesi için uygulanacak iş adımları, kullanılacak malzemeler ve gerekli bilgileri gösteren iş akış şemasını hazırlayınız.
- İş akış şemasında gösterilen üretim sisteminin, kapasite özellikleri nedir?
- Satış tahminlerine göre kapasite kullanım oranı ne olacaktır ve dönemsel olarak ne şekilde değişecektir?

GÖMLEK ATÖLYESİ İŞ AKIŞ ŞEMASI



3.6.2 Ürün ve Hizmet Üretiminde Kullanılacak Makine-Ekipman İhtiyacı

Girişimciler iş akış şemalarını hazırladıktan sonra bu akış içinde yer alan makine ve ekipmanın her birinin özelliklerini belirleyerek piyasada bu özelliğe uygun olanları araştırmalıdır. Bu araştırma sırasında öncelikle önem verilmesi gereken konuların başında iş akışının gerektirdiği özelliklere sahip makinelerden en "ekonomik" olanının seçilmesi gelmektedir. Kısaca girişimci en yüksek fayda/maliyet oranına sahip olan makine ve ekipmanın neler olduğunu bulmalıdır.

Ekonomik olma terimi makinelerin üç farklı aşamada sahip oldukları özelliklerden oluşmaktadır:

- Alım aşamasında makinenin işletmeye maliyeti ekonomik olmalıdır.
- İşletme döneminde kullanım giderleri ekonomik olmalıdır.
- Arıza ya da bakım gereksiniminde teknik servise kolay ulaşılabilir ve bakım-onarım giderleri ekonomik olmalıdır.

Makine ve ekipman seçiminde girişimcinin göz önünde bulundurması gereken faktörler genel olarak şöyle sıralanabilir:

- üretim kapasitesi
- sağladığı ürün çeşitliliği
- sahip olduğu farklı fonksiyonlar
- işgücü ihtiyacı
- kullanım özellikleri
- üretimde kullanabilen girdi malzemelerinin özellikleri
- işletme döneminde gerekli olan bakım-onarım çalışmaları
- servis sağlanabilirliği
- yardımcı makine ekipman ihtiyacı
- enerji girdileri ve tüketim düzeyi
- teknolojik düzeyi ve teknolojisinin beklenen geçerlilik süresi
- üretildiği ülke
- ithal makine ise ülkemizdeki temsilci firmanın özellikleri

Bu faktörler arasında özellikle "kullanım özellikleri, işgücü ihtiyacı, bakım onarım gereksinimi ve servis sağlanabilirliği" büyük kentlerimizin uzağında iş kuracak girişimcilerimiz açısından önemle ele alınması gereken faktörlerdir.

Girişimciler tarafından makine ve ekipman seçiminde önemli olan bir diğer faktör, makinelerin işletmede çalışır hale getirilmesi konusunda firmaların verdikleri hizmetlerdir. Çeşitli iş fikirleri kapsamında makine satıcıları montaj yapma, deneme üretiminde destek eleman bulundurma, yedek parça seti sağlama gibi hizmetler vermektedirler. Bunlara ek olarak, satıcı firmaların sunduğu eğitim hatta staj imkanları girişimciler tarafından araştırılmalı bu yönde varsa fırsatlar değerlendirilmelidir.

Ürün ve hizmet üretiminde gerekli "makine-ekipman ihtiyacının analiz edilmesi ve seçenekler arasından en uygun seçimin yapılması" sırasında girişimci şu soruları izlemelidir:

- Üretim iş akışı içindeki her bir iş adımı için gerekli makine-ekipmanın teknik özellikleri nelerdir?
- İş akışının kapasite gereksinimi içinde her bir makine-ekipmanın kapasitesi ne olmalıdır ve kaç adet makine ekipman gereklidir?
- Piyasada bu özellikleri sağlayan makine ve ekipman nelerdir?
- Piyasada bu tür makine ve ekipmanı sağlayan hangi firmalar vardır?
- Firmalar makineleri hangi fiyatlarla satmaktadırlar?
- Firmalar makine ekipmanı hangi ödeme şartlarıyla satmaktadırlar?
- Firmalar makinelerin satışında hangi ek hizmetleri vermektedirler?
- Firmalar bakım ve onarım konularında ne tür servis olanaklarına sahiptir?

3.6.3 Üretimde kullanılacak girdilerin türleri, miktarları ve özellikleri

Üretim sürecinin analizi aşamasında girişimcinin detaylı olarak incelemesi gereken temel konulardan biri de üretimde kullanılacak girdilerdir. Makine, ekipman, bina, arazi gibi sabit yatırım kalemleri ile kurulan bir işletme, üretime devam ettiği ekonomik ömrü boyunca girdileri işleyerek ürüne dönüştürür ve ürünleri piyasaya satarak kar elde eder.

Bir işletmenin karlılık analizleri yapılırken, girişimcinin sabit yatırım harcamaları yanında, işletme girdilerini ve girdilerin birim ürün içindeki maliyetlerini belirlemesi gerekir. Bunlara göre bir satış fiyatı belirlendikten sonra işletmenin dönemsel gelir düzeyi tahmin edilebilir.

Bu nedenle girişimciler işletmelerinin başarılı olması için kullanılacak her türlü girdiyi dikkatli bir şekilde araştırmalıdır.

Girdileri, genel olarak hammaddeler, yardımcı maddeler ve işletme malzemeleri olarak üç gruba ayırabiliriz. Girişimcinin iş fikrinin yapılabirlik aşamasında incelemesi gereken girdiler öncelikle hammaddeler ve yardımcı maddelerdir. Kırtasiye, temizlik v.b. amaçlı destek hizmetlerde kullanılan işletme malzemeleri bu aşamada detaylı olarak ele alınmaz.

Girdilerin araştırılmasında ilk olarak, üretim için gerekli hammadde ve yardımcı malzemenin özellikleri ve birim ürün için gerekli olan miktarları belirlenmelidir. Örneğin bir gömlek için temel hammadde olan kumaştan kaç metre gerektiği ve aynı gömlek için yardımcı malzemeler olan düğmeden kaç adet ve iplikten kaç metre kullanılacağı, buna bağlı olarak üretim dönemi içinde toplam olarak ne kadar kumaş, düğme ve iplik gerekli olduğu bilinmelidir.

Diğer taraftan girişimciler girdilerinin temin edilmesi ve kullanıma kadar geçen dönemde ne tür özelliklere sahip olduğunu araştırmalıdır.

Örneğin girişimci toptan piyasasında gömlek kumaşının en az kaç top

olarak satıldığını, bir top gömlek kumaşının kaç metre olduğunu bilmelidir. Diğer yandan özel bekleme şartları gerektiren girdilerle çalışan girişimciler bu şartların neler olduğunu ve nasıl sağlanacaklarını araştırmalıdır. Örneğin yem fabrikası kuran bir girişimci mısır hammaddesinin nemden ne şekilde etkilendiğini ve depolarının ne tür önlemlere sahip olması gerektiğini araştırma döneminde öğrenmelidir.

Hammaddelerin depolanma özellikleri yanında özellikle üretimde genel kayıp oranlarının da bilinmesi gerekir. Girişimci kurmak istediği işte ürünün ortaya çıkması için yapılan işlemlerde hammaddede ne düzeyde bir kaybın sektör ortalamasında kabul edilir seviye olduğunu bilmelidir. Bu bilgi girişimcinin kurduğu sistemin verimliliğini izleyeceği bir kriter olması yanında işletme giderlerinin ve dolayısıyla işletme karlılığının gerçeğe yakın olarak tahmin edilmesi için de araştırılması gerekir. Örneğin girişimci dokuma atölyesi kuruyor ise ham iplikte dokuma firesinin oranını, bakliyat paketleme işi kuruyorsa eleme artıklarının yaklaşık oranını, tavuk çiftliği kuruyor ise ortalama civciv ölüm oranını bilmek zorundadır.

Bu noktada girdi araştırması yapacak girişimciler çalışmalarının verimi açısından, özellikle ürünün maliyetinde önemli düzeyde payı olan hammaddeler ve yardımcı malzemeler üzerinde yoğunlaşmalı, diğer malzemelerin araştırılmasında ise genel verilerle yetinmelidirler. Örneğin yukarıdaki gömlek üreticisi için temel hammadde kumaştır. İplik ise yardımcı malzeme grubunda yer alır ve gömlek maliyetindeki payı çok düşüktür. Bu nedenle girişimci girdi araştırmasında dikkatini ve zamanını ipliğe değil kumaşa vermelidir.

Girişimci piyasa ve talep yapısı araştırmasının sonuçlarını iş kurma sürecinde her adımda kullanmaktadır. Girdi araştırmasında da girdilerde aranacak temel özellikler piyasa ve talep araştırması ile elde edilen bilgilere göre belirlenecektir. Ürün ya da hizmetler, kalite, fiyat ve fonksiyon olarak hangi özelliklerle piyasaya sunulacaksa, kullanılan hammaddeler de bu özellikleri desteklemelidir.

İşletmelerin kullandıkları çeşitli girdiler yıl içinde miktar ya da fiyat olarak değişiklik göstermektedir. Örneğin bir salça fabrikasının kış aylarında seralardan çıkan domatesleri işlediği düşünülemez. Salça fabrikaları yaz aylarında aldıkları domatesleri işlerler. Salça fabrikası kurmak isteyen bir girişimci, bu iş alanında domatesin maliyeti oluşturan ana hammadde olduğunu, bu ana hammaddenin yıl içinde belirli dönemlerde sunumunun ve dolayısıyla fiyatının ne şekilde değiştiğini girdi araştırması döneminde araştırmalıdır.

Diğer yandan girdilerin maliyetleri işletmenin karlılığının temel belirleyicisidir. Bu nedenle girişimciler girdileri, maliyet olarak işletme hedefleri ile uyumlu ancak en ekonomik çözümlerle bulmak zorundadırlar. Girdilerin piyasadaki uygun şartlarda temin edilmesi hemen hemen her türlü işletme için temel başarı kriterlerindedir. Ürünü için en uygun girdiyi rakiplerinden daha ekonomik olarak satın alan işletme büyük bir rekabet avantajı yakalar. Bu nedenle girişimcilerin, işletmelerini kurmadan önce girdi piyasalarını detaylı olarak araştırmaları ve en azından rakiplerinin sahip olduğu girdi temin avantajlarını yakalamaları gerekir.

"Ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanılacak girdilerin türleri, miktarları ve özellikleri" araştırılırken girişimcilerin temel alacağı sorular şunlardır:

- Üretimde kullanılacak hammadde ve malzemeler nelerdir?
- Birim ürün için gerekli hammadde ve malzeme miktarları nelerdir?
- Üretim planına göre hammadde alım ve depolama planı nedir?
- Hammadde ve malzemelerin piyasadaki alınıp, ürüne dönüşüncüye kadar geçirdikleri aşamalar nelerdir?
- Bu süreç içinde hammadde ve malzemelerin kullanılması ya da muhafaza edilmesi sırasında yapılması gerekenler nelerdir?
- Hammadde ya da malzemelerin işletmeye ulaşım şekilleri nedir?
- Hammadde ya da malzemelerin temin edileceği yerler nelerdir?

- Hammadde ya da malzemelerin temininde sezonluk değişimlerin etkisi nedir?
- Satış ve ödeme şartları nelerdir?
- Birim ürün için hammadde ve malzeme maliyeti nedir?

3.6.4 Ürün ya da hizmet üretimi için gerekli işgücünün nicelik ve nitelikleri

Girişimci, üretim süreçlerini araştırırken iş akışının araştırılması, makine- ekipman gereksinimlerinin belirlenmesi, iş akışının gerektirdiği hammadde ve malzeme gibi işletme girdilerinin incelenmesi aşamalarından sonra işletmenin üretim süreçlerinde gerekli işgücünün analizini yapmalıdır.

İşgücünün belirlenmesinde ilk adım iş akış şeması ile gösterilen üretim süreçlerinin hangi ana iş gruplarına ayrıldığı ve bu grupların yerine getirmesi gereken görevlerin neler olduğunun belirlenmesidir. Örneğin konfeksiyon atölyeleri, model hazırlama, kesim, dikim, kontrol, ütöleme, paketleme, sevkiyat aşamalarından oluşur. Bunun gibi ana iş grupları belirlendikten sonra her bir grubun işletmenin ulaşmayı düşündüğü üretim kapasitesinde yerine getireceği çalışmanın yoğunluğu ya da büyüklüğü tarif edilmeye çalışılır. Planlanan üretim ya da hizmet düzeyine göre gerekli nitelikli ya da niteliksiz işçi sayıları belirlenir.

Örneğin konfeksiyon atölyesinde ana iş gruplarından biri kesim grubudur. Girişimci kesim grubunda gerekli işgücünü belirlemek için bu bölümde gerekli alt işlem adımlarını inceler. Girişimci kumaş serme, model çizme, kesim bıçağı kullanma işlerinin akış şeklini ve her bir adım için gerekli birim süreleri inceler. Daha sonra işletmenin planladığı günlük kapasitelere göre kesim işinde gerekli ustabaşı, makasçı, düz işçi sayıları belirlenir.

İşgücü belirlemede, makine ve ekipmanın sayıları ve nitelikleri işgücü ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılacak temel verilerdendir.

İşgücü ihtiyacı hesaplamalarında makine ve ekipmanın saatlik kapasiteleri ile planlanan üretim kapasitelerine ulaşmak için günlük kullanım düzeyleri karşılaştırılır ve bu çalışma saatlerine karşılık gelen işgücü saatleri belirlenir.

Kısaca işgücü ihtiyacı belirlenirken işletmenin iş grupları, iş gruplarının altında yer alan görevler, kullanılan makine-ekipman türleri ve sayıları, işletmenin planladığı kapasite ve kapasitenin görev grupları bazındaki karşılıkları incelenir, elde edilen sonuçlardan gerekli işgücü nitelikleri ve gerekli çalışma saatleri çıkarılır.

İşgücü ihtiyacının belirlenmesinden sonra girişimcinin önündeki en önemli araştırma konularından biri de gerekli nitelik ve sayıdaki işgücünün nereden temin edileceğidir? Girişimci yapılabirlik araştırması aşamasında işletmesi için gerekli işgücünü özellikle ustalık gerektiren iş grupları bazında ele almalı iş kurma aşamasına gelinceye kadar yeterli düzeyde ustalığa sahip işgücünü temin etmeyi kritik başarı faktörleri arasında görmelidir.

Ürün ya da hizmet üretimi için gerekli işgücünün nicelik ve nitelikleri araştırılır:

- Girişimcinin üretim faaliyetlerinde iş akışı adımlarına göre kurmayı planladığı iş grupları nelerdir?
- Gerekli işgücünün iş gruplarına göre nitelikleri ve sayısı nedir?
- İşgücü nereden temin edilecektir?
- İşletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklerde işgücü temin etmek için girişimcinin planı nedir?
- İşgücüne gerekli nitelikleri kazandırmak için eğitim gerekli midir? Gerekli ise ne şekilde sağlanacaktır?

3.6.5 Yerleşim yeri seçimi ve işyeri özellikleri

Girişimciler, yapılabirlik araştırması d6neminde işyerini iki farklı boyutta ele alırlar. Birincisi işyerinin yeri ya da konumudur. Bu kapsamda girişimci işyerinin 6lkenin neresinde, hangi b6lgede, hangi ilde ya da hangi ilçede kurulması gerektiğini inceler. Bu d6zeydeki kararlardan sonra kurulacak işletmenin içinde bulunduğu sekt6r ve işletme boyutuna bağlı olarak işyerinin seçilen b6lge veya yerleşim alanının içerisindeki konumu da 6nem taşımaktadır. 6rneğin: Bir kırtasiye d6kkanının yerleşim yerinin seçiminde okulların yoğun olduğu bir b6lge aranmalıdır.

İşyeri incelemesinde diğer boyut ise işyerinin sahip olacağı 6zelliklerdir. Girişimci bu aşamada işyerinde bulunması gereken teknik ayrıntıları inceler. Enerji kaynaklarını, açık ve kapalı alan olanaklarını, işyeri binasının aydınlatma, ısıtma, havalandırma gibi iş fikrinin aradığı çeşitli detayları sağlayabilme 6zelliklerini araştırır.

Girişimci işyerinin konumunu belirlerken iş fikrini ve kurmak istediği işletmeyi aşağıdaki fakt6rler ışığında incelemelidir:

- M6şteri kitlelerinin bulunduğu yerler
- Rakip firmaların yerleşimleri
- 6r6n ya da hizmetlerin m6şterilere ulaştırma şekli
- Hammadde temin edilecek kaynakların yerleri
- Hammadde ve diğer malzemelerin işletmeye ulaştırılma şekli
- İşg6c6 gereksinimi ve iş g6c6 6cretleri
- Arazi gereksinimi ve arazi bedelleri
- Enerji gereksinimi
- Teşvikler ya da b6lgesel mevzuat uygulamaları
- İklim şartları
- Çevresel etkiler

Girişimci işletmesinin bu fakt6rler altındaki 6zelliklerini belirledikten sonra işyeri seçiminde işletme karlılığını 6nemli şekilde etkileyen dolayısıyla işyeri seçiminde 6ncelikli duruma geçen fakt6rleri belirler.

Örneğin iklim şartları seracılıkta yerleşim yerini belirleyen en önemli faktörlerdendir. Küçük ticaret tipi işler için müşterilerin bulunduğu yerler yerleşim yerini belirler. Üretim işletmelerinde hammadde temin yerleri, enerji gereksinimi, teşvikler yerleşim yerinin belirlenmesinde önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır.

İşletmelerin kuruluş yerlerinin seçiminde yönlendirici olan genel ilkeler,

- hammaddeyi en ekonomik şekilde işletmeye ulaştırmak,
- ürün ya da hizmetleri en ekonomik şekilde müşteriye ulaştırmak,
- işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücü ve diğer işletme girdilerini en ekonomik şekilde temin etmektir.

İşletmelerde yer seçimi işletmenin en temel kararlarından biridir. Bu nedenle girişimciler bu konuya gereken önemi vermelidirler. Girişimci yukarıdaki ilkeler çerçevesinde işletmesinin kuruluş ve işletme dönemlerinde verimliliğine katkı sağlayacak en uygun kuruluş yerini seçmek için çaba göstermelidir.

Girişimcilerin işletmelerinin kuruluş yerlerini belirlemelerinden sonra üzerinde yoğunlaşmaları gereken ikinci nokta işyerlerinin kurulması ve kullanıma sokulması için hazırlanması gereken teknik ve idari donanımdır.

Bu kapsamda öncelikle ürün ve hizmet üretimi için gerekli olan işyeri özelliklerinin belirlenmesi gerekir. Bu özelliklere uygun olarak işyerinin bina, açık alan ve destek sistemlerinin tasarımı yapılır. Bu kapsamda elektrik, su, ısıtma, havalandırma v.b. sistemler işletme kapasitesine uygun olarak tasarlanır.

Girişimci öncelikle üretim faaliyetlerinin detaylarına bakarak işletmenin bina içi ve dışı yerleşim düzenini belirler. Bu noktada makinaların iş akışı içindeki yerleri, alan ihtiyaçları ve kullanımı için gerekli teknik

bağlantılar belirlenir. Makinalara ek olarak işletmede gerekli olan hammadde, ara mamül ve mamül depolama düzeyleri ve stok alanı ihtiyaçları hesaplanır. İşletmenin giriş ve çıkış alanlarının sahip olması gereken özelliklere göre bina dışı açık alanlarda yapılması gereken düzenlemeler belirlenir.

Ekonomik olmak girişimcilerin işyeri kuruluş dönemlerinde temel ilkelerinden olmalıdır. Ancak ekonomiklik, girişimcinin hem kuruluş anını hem de işletmesi için planladığı gelişmeleri bir arada ele alması ile sağlanır. İşyeri düzenlemesi ve destek sistemlerinin tasarımı aşamasında girişimci işletmesinin tahmini gelişme eğilimlerine uygun sistemler tasarlamalıdır. Örneğin girişimci arazi satın alırken, işletmenin bugünkü arazi ihtiyacı yanında, genişlemesi durumundaki arazi ihtiyacını da göz önünde bulundurmalıdır.

Girişimci yerleşim yerini ve işyerinin teknik ve idari donanım gereksinimini belirlerken aşağıdaki soruların yanıtlarını araştırmalıdır:

Yerleşim yeri

- İşletmenin kuruluş yeri gereksinimi nedir?
- İşletmenin açık ve kapalı alan ihtiyacı nedir?
- Kuruluş yerinin özellikleri nelerdir?
- Girişimci kuruluş yerini belirlerken hangi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır?
- Kuruluş yeri işletmenin gelecek planlarına uygun mudur? Nasıl?
- Kuruluş yeri nasıl temin edilecektir? Maliyeti nedir?
- İşletmede kullanılacak makine-ekipman ile diğer faaliyetlerin gerektirdiği işyeri binası ve çevre alanları büyüklükleri nedir?

İşyeri

- İşyeri binası içinde makine-ekipman, depolama, idari hizmetler v.b. amaçlarla ayrılacak alan büyüklükleri nelerdir?
- Bina içi yerleşim nasıl olacaktır?

- Bina dışı alan hangi amaçlara uygun düzenlenecektir?
- Buna dışı düzenleme nasıl olacaktır?
- İşletme binasının iş fikrinin ve işletme ölçeğinin özelliklerine uygun

- elektrik sistemi
- su sistemi
- ısıtma sistemi
- havalandırma sistemi
- diğer teknik sistemler

hangi özelliklere sahip olmalıdır?

- İşletmede büro donanımları gereksinimi nedir?

3.7 ÖRGÜTLENME VE YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ARAŞTIRILMASI VE YÖNETİM PLANININ GELİŞTİRİLMESİ

Girişimciler iş fikirlerinin yapılabilirliğini araştırırken öncelikle yönetim aktivitelerinin kapsam olarak neler gerektirdiğini belirlemelidirler. Daha sonra işletmelerinde kapsamı belirlenen bu yönetim aktivitelerinin nasıl bir örgütlenme ile sağlanacağını incelemelidirler.

Üretim sürecinin analizi aşamasında ürün ya da hizmet üretiminde gerekli işgücünün özellikleri belirlenmiştir. Ancak, işletmelerde üretim grubu dışında yer alan yönetsel süreçlerde hangi özelliklerde kaç adet eleman gerektiği de girişimcinin yapılabilirlik araştırması sürecinde incelemesi gereken bir konudur.

Özellikle teknik becerilerini iş fikrine dönüştüren girişimciler yönetim aktivitelerine gereken önemi vermemektedirler. Oysa işletmelerin başarılı olması için girişimcilerin işletmelerinde yeterli düzeyde bir yönetim sistemi kurmaları, ayrıca kendilerinin de teknik becerileri ve girişimci özellikleri yanında yöneticilik becerilerini geliştirmeleri gerekir.

Bu amaçla girişimciler öncelikle temel hizmet ve ürün üretimi süreci dışında kalan yönetim aktivitelerinin neler olduğunu ve nasıl yerine getirileceğini belirlemelidirler.

İşletme yönetimi kavramı işletmelerin genel olarak "satin alma, üretim ve satış aşamalarından oluşan temel aktiviteler ile iş yönetimi, kontrol ve idari işlerden oluşan destek aktivitelerin" tümünü kapsar.

Girişimci iş kurma sürecine girdiğinde öncelikle bilmelidir ki, kurduğu işin sahibi ve yöneticisi olarak sadece tasarım, üretim ya da satış ile uğraşmayacak, günlük çalışmaları içinde kar-zarar hesapları, vergi işlemleri, sigorta kayıtları, işe eleman alma, ücret belirleme, çalışanlara görev verme, iş gelişmelerini ve gerçekleştirmeleri izleme, proje ekipleri oluşturma, hizmet maliyetlerini hesaplama gibi yönetim aktiviteleri ile de doğrudan ilgilenecektir.

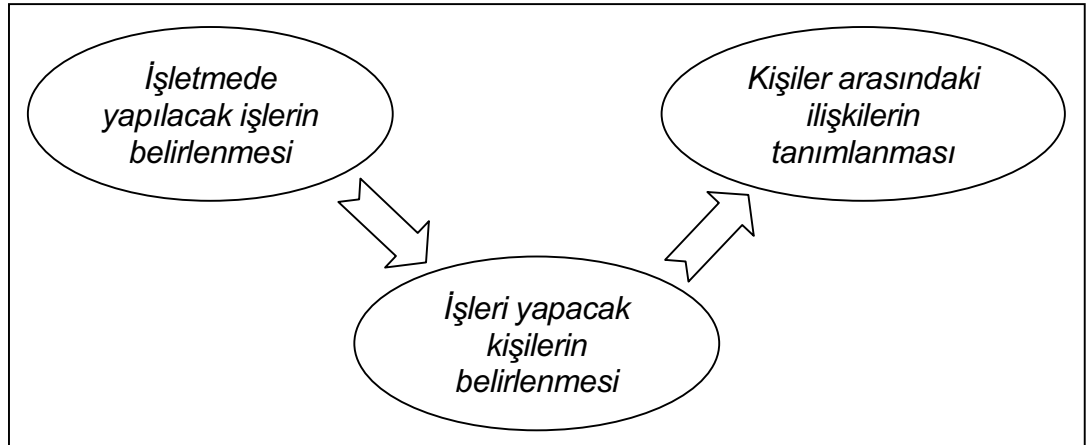


Girişimci, yönetim aktivitelerinin kapsamını araştırırken öncelikle üretim grubu dışında kalan satın alma, satış ve pazarlama gibi diğer temel aktivitelerin ne şekilde yürütüleceğini gösteren iş akış şemalarını hazırlamalıdır. Temel aktiviteler yanında ayrıca işletme yönetimi, izleme

ve kontrol aktiviteleri ile personel yönetimi, muhasebe ve resmi işlemler gruplarında neler yapılması gerektiğini belirleyen girişimci bu görevlerin kimler tarafından gerçekleştirileceğini de belirleyerek işletmesinin örgüt şemasını hazırlamalıdır.

İşletmelerde örgütlenmenin amacı *“düzenli ve sürekli işleyen bir sistem”* kurmaktır.

İşletmelerin boyutları arttıkça örgütlenme çalışmasının kapsamı ve ihtiyaç duyulan örgüt yapısının karmaşıklığı artar. Ancak işletme boyutlarından bağımsız olarak örgütlenme çalışmaları üç aşamada gerçekleştirilir:



Küçük işletme kuran girişimciler yukarıda sıraladığımız adımlar içinde işyerlerinde yer alan iş gruplarını belirlemeye, bunlara dayalı bir örgüt yapısı kurmaya çok fazla sıcak davranmamaktadırlar. Bunun nedeni olarak da kurdukları işlerde teknik olsun idari olsun tüm aktivitelerin gerçekleştirilmesinde bizzat kendilerinin ya da az sayıda kişinin görev alacak olmasını düşünmektedirler. Ancak bu durumda dahi girişimci işletmesini başarılı bir şekilde yürütmek için bu farklı başlıklar altında neler yapılması gerektiğini bilmeli ve az sayıda eleman ile bunların hepsini eksiksiz yerine getirmelidir. Ayrıca hiçbir işletme hep aynı düzeyde kalmak için kurulmaz. Tüm işletmelerin hedefi büyümek ve

gelişmektedir. Bu aşamalara baştan hazırlıklı olan girişimciler için başarı daha kolaydır.

İşletmelerde ölçek büyümesine paralel olarak ortaya çıkan organizasyon değişiklikleri iki yönde olur: Birincisi belirli konulardaki yetkilerin iş sahibine bağlı yeni yöneticilere aktarılması (yatay genişleme). İkincisi ise iş bölümünde detaylandırma ve uzmanlaşma (dikey genişleme).

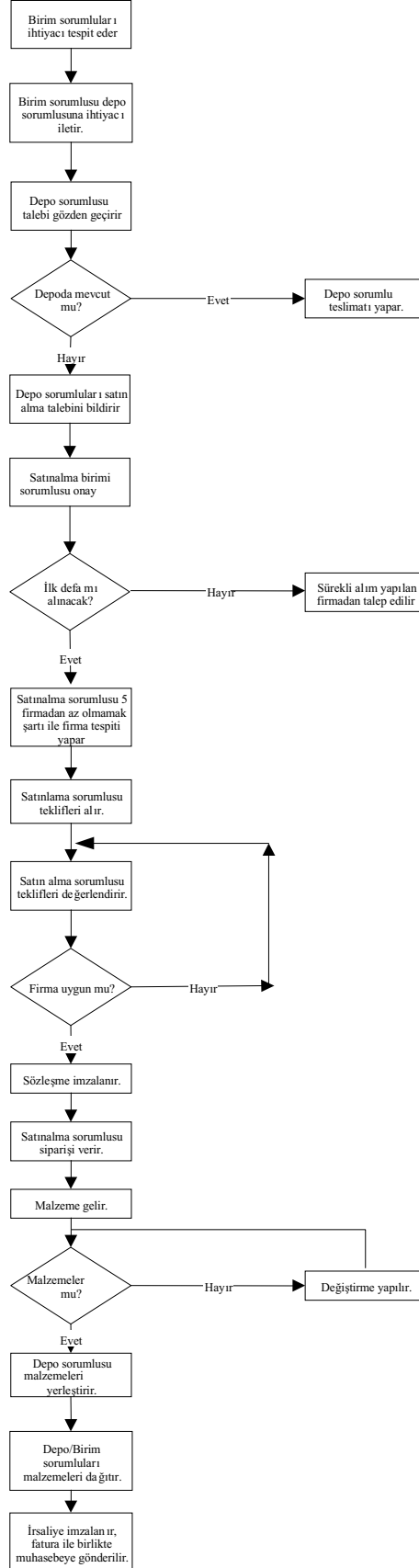
İşletme ölçeğinin zaman içinde gelişmesi ile birlikte girişimci işletmenin finansman, muhasebe, tanıtım, pazarlama gibi farklı uzmanlık gerektiren faaliyetlerini başkalarına devretme aşamasına gelir. Bu durumda organizasyon modeli yatay genişleme yaşayarak önce basit örgütlenme modeline ulaşır. Yataydaki bu tür gelişmeler yanında, iş yoğunluğu artan fonksiyon grupları kendi içlerinde daha fazla sayıda alt uzmanlık alanlarına bölünmeye başlar.

Örneğin deneyimli usta atölyede işler yoğunlaşınca makine başında çalışma işini daha az deneyimli olana bırakır, kendisi atölyede işlerin koordinasyonu amacıyla ustabaşı olarak görev yapmaya başlar. Bu tür dikey genişlemeler örgütsel fonksiyonlarda derinliğin dolayısıyla hiyerarşik adımların artmasına neden olur.

Organizasyon yapıları oluşturulurken ilk aşamadaki bölümlerin oluşumunu ve şemanın gelişme şeklini etkileyen çeşitli kriterler vardır. Bunlar arasında "*işletme fonksiyonları (süreçler), ürün türleri, müşteri grupları ve hedef bölgeler*" en çok karşılaşılanlarıdır.

GENEL SATINALMA SÜRECİ İŞ AKIŞ ŞEMASI

(örnek)



Girişimci kurmayı planladığı işletmenin yönetim ve örgütlenme yapısını araştırırken diğer yandan işletmenin yasal modelini de belirlemek zorundadır. İşletmelerin kuruluşunda girişimcilerin önündeki yasal işletme modeli seçenekleri şunlardır:

Kişi İşletmeleri:

- Tek Kişi İşletmesi
- Adi şirket
- Kollektif şirket
- Komandit şirket

Sermaye şirketleri:

- Anonim şirket
- Limited şirket
- Sermaye Payları Bölünmüş Komandit şirket

Kooperatif İşletmeler

Kişi işletmelerinin temel özelliği işletme sahiplerinin tüm mal varlıkları ile sorumlu olmalarıdır. Sermaye şirketlerinde ise ortaklar sermaye payları kadar sorumludurlar. Kooperatifler ise temel amacı kar olmayan, karşılıklı yardım ve dayanışma amacıyla oluşturulan işletmelerdir.

Günümüzde üretim ve hizmet alanlarında kurulan işletmeler açısından özellikle ortaklıkların söz konusu olması durumunda en yaygın olan modeller limitet ve anonim şirket modelleridir. Bu şirketlerde önemli olan kişiler değil şirketin tüzel kişiliğidir. Limitet şirketler en az iki ortakla, anonim şirketler ise en az beş ortakla kurulmaktadır. Anonim şirketler kuruluş ve işletme dönemlerinde daha fazla işlem ve bürokratik uygulamaya sahiptir. Her iki şirket türünde de ortaklık şartlarını ve şirketin amaçlarını belirleyen bir ana sözleşme hazırlanır ve onaylanır.

Ortaklar bu tür işletmelerde sermaye payları ile sınırlı bir sorumluluğa sahiptirler.

Yönetim aktivitelerinin iş akışlarının belirlenmesi, örgütsel modelin geliştirilmesi amacıyla girişimci aşağıdaki soruların yanıtlarını araştırmalıdır:

- İşletmede temel üretim çalışmaları dışında kalan süreçler nelerdir?
- Bu süreçlerin iş akış şemaları nasıldır?
- İşletmede hizmet ya da üretim maliyetleri nasıl izlenecektir?
- İşletmede insan kaynakları yönetimi ve bu kapsamda gerçekleştirilecek personel seçimi, işe alma, ücretlendirme, görevlendirme ve değerlendirme çalışmaları nasıl ve kimler tarafından gerçekleştirilecektir?
- İşletmenin yürütmesi gereken resmi işlemler nelerdir? Kimler tarafından gerçekleştirilecektir?
- İşletmede iş planının güncelleştirilmesi çalışmaları nasıl yapılacaktır?
- İşletme içinde bilgi akışı ve koordinasyon hangi sistemlerle sağlanacaktır?
- İşletmenin temel ve destek aktivitelerini yerine getiren görev gruplarını gösteren organizasyon şeması nedir?
- İşletmede yer alacak kişiler kimlerdir?
- İşletmede yer alacak kişilerin kısa özgeçmişleri ve işletmenin başarısı açısından sahip oldukları özellikler nelerdir?
- Organizasyon şemasına göre işletme içindeki görev yetki ve sorumlulukları nelerdir?
- İşletmenin yasal modeli ne olacaktır? Modeli belirleyen faktörler nelerdir?
- İşletmenin muhasebe işlemleri ne şekilde gerçekleştirilecektir?
- İşletmenin finansman yönetimi ne şekilde gerçekleştirilecektir?
- Finansman yönetimi ve muhasebe hizmetleri konusunda piyasadan ne tür hizmetler alınabilir? Koşulları nelerdir?

3.8 İŞLETMENİN FİNANSMAN YAPISININ ARAŞTIRILMASI VE TAHMİNİ FİNANSAL TABLOLARIN HAZIRLANMASI

3.8.1 İş fikrinin başlangıç yatırım ihtiyacının araştırılması

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. Toplam yatırım sermayesinin hazırlanmasında ve gösteriminde aşağıda verilen "Başlangıç Yatırım Sermayesi İhtiyacı Tablosu" kullanılır.

Başlangıç Yatırım Harcamaları

1. Arazi Temin Giderleri

Gerekli arazi büyüklüğü işletmenin genel yerleşim planı göz önüne alınarak belirlenir. Gerektiğinde işletmenin gelecek dönemlerde ihtiyaç duyacağı genişleme hesaba katılmalıdır.

2. Etüt ve Proje Giderleri

İş fikrinin gerçekleştirilmesi için gerekli piyasa ve talep yapısı araştırmaları ile teknik süreçlerin araştırılmasında çeşitli uzman ya da uzman kuruluşlardan hizmet alınacak ise yapılacak harcamaların tahmin edilmesi ve bu kalem altında yatırım ihtiyacına eklenmesi gerekir.

3. Arazi Düzenlemesi

Arazi düzenlemesi harcamaları kalemi, yatırımın gerçekleştirilmesi öncesinde arazinin inşaata hazır hale getirilmesi için yapılacak düzenleme çalışmalarının tahmini maliyetini içerir.

4. Bina – İnşaat Giderleri

İşletmenin her türlü bina ve inşaat çalışmalarına ait giderleri hesaplanarak bu başlık altında belirtilir. Bu kalem altında ana tesis, yardımcı tesisler, depolar, idari ve sosyal amaçlı binalar ve ulaşım amaçlı inşaat yapıları ayrı ayrı belirtilir. Ayrıca binaların tesisat ve donanım ihtiyaçları da bu yatırım kalemi altında gösterilir.

5. Makine ve Teçhizat Giderleri (Yerli)

İşletmenin temel üretim süreçlerini ilgilendiren makine ve teçhizattan yurtiçinden temin edilenlerin listesi, makine cinsi, adedi, birim fiyatı ve toplam fiyatı bilgilerini içerecek şekilde hazırlanır.

6. Makine ve Teçhizat Giderleri (İthal)

İşletmenin ana makine ve teçhizatından yurtdışından temin edilenler ayrıca listelenir. Bu listede, alınacak makine ve teçhizatın ülkemizde teslim edileceği gümrük noktasındaki fiyatı (FOB) temel alınır. Bu fiyat üzerinden her bir makinenin ithalat ve gümrük masrafları belirlenir ve listede gösterilir.

7. Yardımcı İşletmeler Makine-Ekipman Giderleri

Elektrik, su tesisatları, havalandırma, yakıt ekipmanı gibi üretim sürecinin temel ekipmanı olmayan ancak işletmenin ihtiyaç duyduğu destek makine ve ekipmanın yatırım bedelleri bu başlık altında verilir. Bu tür makine ekipmanlardan yurtdışından temin edilecekler var ise FOB fiyatı ve diğer masrafları ayrı ayrı belirtilir.

8. İthalat ve Gümrükleme Giderleri

Makine ve ekipmanın yurtdışından temini durumunda verilen fiyatların türüne bağlı olarak ithalat ve gümrük işlemleri komisyonları ve vergiler hesaba katılır. Bu kapsamdaki harcamalar yürürlükteki mevzuata göre

yapılır. Eğer yatırım teşvik uygulamalarından yararlanacak ise bu kapsamdaki vergi harcamaları yapılmaz.

9. Taşıma ve Sigorta Giderleri

Makine ekipmanın yurtdışı-yurtiçi nakliyat ve sigorta harcamaları, makine ekipman için verilen teklif fiyatının kapsamına göre hesaplanır ve yatırım tablosunda gösterilir.

10. Montaj Giderleri

Montaj giderleri makine ve ekipmanın tesiste yerine monte edilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesi çalışmalarıdır. Makine fiyatlarına montaj dahil ise bu kalem ayrıca belirtilmez. Ancak montaj fiyata dahil olsa da montaj ekiplerinin günlük harcamaları göz önünde bulundurulmalıdır.

11. İşletmeye Alma Giderleri

İşletmenin çalışmaya başlaması öncesinde deneme üretimi için geçirilecek devrenin işletme giderleri işletmeye alma giderlerini oluşturur.

12. Lisans Giderleri

Lisans ve benzeri patent, know-how giderleri, işletmede kullanılacak teknoloji ya da sistem karşılığında, kuruluş döneminde bir defaya mahsus olarak ya da tüm işletme dönemi boyunca olabilir. Bu gider kaleminin özelliğine göre yatırım içinde ya da işletme giderleri içinde ele alınması gerekir.

13. Genel Giderler

Genel giderler öncelikle yatırım döneminde gerekli işletme giderlerini kapsar (personel, ulaşım, tanıtım, haberleşme v.b.). Ayrıca yatırım dönemindeki noter masrafları, harçlar, sigortalar da bu kalem altında gösterilir.

14. Beklenmeyen Giderler

Yatırım ihtiyacı belirlenirken yatırım kalemlerinde değişiklikler ya da sayısal artışlar olabilir. Bunun dışında yatırım dönemi içinde maliyet artışları gündeme gelebilir. Bu tür artışların yatırım toplamı içinde ele alınması için beklenmeyen giderler kalemi kullanılır.

15. Diğer Giderler

Diğer giderler kalemi yatırım tablosunun oluşumuna göre diğer harcama kalemlerinde gösterilmeyen harç, fon v.b resmi giderler ile vergileri kapsar. Bu kapsamda ele alınması gereken en önemli gider kalemi yatırım dönemi finansman maliyetleridir. Kredi kullanımında yatırım döneminde yapılacak faiz ödemeleri hesaplanır ve bu kalem altında başlangıç yatırım büyüklüğüne ilave edilir.

Başlangıç Yatırım Sermayesi İhtiyacı Tablosu

YATIRIM HARCAMALARI	TUTAR
1. ARSA BEDELİ	
2. ETÜT VE PROJE GİDERLERİ	
3. ARAZİ DÜZENLEMESİ	
4. BİNA – İNŞAAT GİDERLERİ	
5. MAKİNE VE TEÇHİZAT GİDERLERİ (YERLİ)	
6. MAKİNE VE TEÇHİZAT GİDERLERİ (İTHAL)	
7. YARDIMCI İŞLETMELER MAKİNE-EKİPMAN GİDERLERİ	
8. İTHALAT VE GÜMRÜKLEME GİDERLERİ	
9. TAŞIMA VE SİGORTA GİDERLERİ	
10. MONTAJ GİDERLERİ	
11. İŞLETMEYE ALMA GİDERLERİ	
12. LİSANS GİDERLERİ	
13. GENEL GİDERLER	
14. BEKLENMEYEN GİDERLER	
15. DİĞER GİDERLER	
TOPLAM SABİT YATIRIM	

3.8.2 İşletme Giderleri ve İşletme Sermayesinin Belirlenmesi

Girişimcinin işletmenin kurulması sırasında toplam finansman gereksinimini ve işletme karlılığını analiz edebilmesi için öncelikle işletme giderlerini ve işletme sermayesini incelemesi gerekir.

İşletme giderleri, işletmenin planladığı ürün ya da hizmeti üretmesi ve müşteri kitlesine sunması sırasında yapılacak her türlü harcamayı göstermektedir. "Yıllık İşletme Giderleri Tablosu" işletme gider kalemlerini göstermektedir.

İşletme sermayesi, işletme faaliyete geçtiğinde üretilen mal ya da hizmetin bedelinin tahsil edilmesine kadar yapılacak işletme giderlerini karşılayacak finansman kaynağıdır. İşletme döneminin ilerleyen aşamalarında işletmenin düzenli ve aksamadan işlemesi için gerekli olan fon gereksinimi işletme sermayesinin özellikle enflasyonist ekonomik ortamlardaki şeklini açıklar.

İşletme sermayesi ülkemizde girişimcilerin yatırım harcamaları kapsamında çok fazla göz önünde bulundurmadıkları bir finansman kavramıdır. Sabit yatırım harcamaları yapıldıktan sonra işletme sermayesi kalmadığı için faaliyete geçemeyen işletmelere rastlanmaktadır.

İşletme sermayesi hesaplamalarında girişimcinin incelemesi gereken bir çok faktör vardır. Örneğin girdi ve ürün piyasalarında uygulanan genel vade yapıları, ürünün üretim maliyeti, üretim ve satış modellerinin gerektirdiği girdi ve mamül stok düzeyleri, işletmenin kapasitesi, girişimcinin kredi bulma olanakları bunlar arasındadır.

Ancak işletme sermayesinin hesaplanmasında önemli bir nokta işletmenin kapasite kullanım düzeyi ile işletme giderlerinin birlikte değerlendirilmesi gereğidir. İşletmeler kurulu kapasitelerini ne kadar yoğun kullanırlarsa o kadar yüksek işletme girdisine ve dolayısıyla işletme sermayesine ihtiyaç duyarlar.

Diğer taraftan işletme giderleri iki farklı gruptan oluşmaktadır. Bunlar sabit ve değişken işletme giderleridir. Girişimci işletmesinin girdi ihtiyaçlarını belirledikten sonra bunları işletmenin üretim düzeyine yani kapasite kullanımına bağlı olanlar ve olmayanlar olarak ayırır.

İşletme giderleri arasında bina kirası, sabit eleman ücreti gibi çeşitli gider kalemleri kapasite kullanımı düzeyine göre değişmemektedir. Bunlara sabit işletme giderleri denir. Bu tür giderler işletme üretim yapmasa dahi gerçekleşecek giderlerdir. Ancak değişken işletme giderleri doğrudan üretim faaliyeti ile ortaya çıkan giderlerdir. Bunlar hammadde harcamaları, üretim enerji harcamaları, v.b. giderlerdir.

Çeşitli işletme giderleri hem sabit hem de değişken özelliğine sahip olabilir. Bu durumda işletme giderinin analiz edilerek sabit ya da değişken olma yüzdeleri belirlenir.

Aşağıdaki tabloda işletme gider kalemleri verilmiştir. Yapılabilirlik raporunda aşağıdaki tabloda belirtilen her işletme girdisi ayrı ayrı ele alınır ve yıllık çalışma programına uygun olarak belirlenen girdi kullanımı, birim maliyeti ve toplam gider ortaya çıkarılır.

Yıllık İşletme Giderleri Tablosu

GİDER KALEMLERİ	TOPLAM HARCAMA	% SABİT/ DEĞİŞKEN	SABİT GİDERLER	DEĞİŞKEN GİDERLER
1. HAMMADDE		0/100		
2. YARDIMCI MADDE VE İŞLETME MALZEMELERİ		0/100		
3. KİRA		100/0		
4. ELEKTRİK		30/70		
5. SU		30/70		
6. YAKIT		30/70		
7. İŞÇİLİK-PERSONEL		100/0		
8. BAKIM-ONARIM		70/30		
9. PATENT-LİSANS		50/50		
10. GENEL GİDERLER		75/25		
11. PAZARLAMA-SATIŞ GİDERLERİ		80/20		
12. AMBALAJ- PAKETLEME GİDERLERİ		0/100		
TOPLAM				

İşletme sermayesi işletmenin faaliyet döneminde ürettiği ürün ya da hizmetin karşılığını alıncaya kadar üretim girdilerini sağlamak için bulundurması gereken finansmandır.

İşletmelerin özelliklerine ve işletme girdilerine göre işletme sermayesini belirleyen faktörler değişiklik gösterir. Bu nedenle işletme sermayesinin belirlenebilmesi için yıllık üretim programı ve işletme girdilerinin araştırılmış olması gerekir.

İşletme girdilerinin belirlenmesinden sonra hammadde ve malzemeler için işletme sermayesi ihtiyacını oluşturan kullanım düzeyleri ve

stoklama süreleri belirlenir. Stok miktarlarının parasal karşılıkları hesaplanır.

Ayrıca üretimin direk girdisi olan malzeme ve hammaddeler dışında işletme girdileri olan işçilik, enerji, bakım-onarım, pazarlama, v.b. harcama kalemleri için nakit ihtiyacı belirlenir. Nakit ihtiyacı belirlenirken bu tür girdilerin belirli bir süredeki toplam nakit karşılığı araştırılır.

Üretim sözcüğü genellikle imalat sektörünü çağrıştırmaktadır. Oysa işletme girdileri ve işletme sermayesi hesaplaması hizmet üreten işletmeler içinde geçerlidir. Bu tür işyerlerinde hizmetin oluşması için harcanan adam-saatler ve bu adam-saatler karşılığı ödenen ücretler temel işletme giderini oluşturmaktadır. Diğer taraftan hizmet işletmelerinin kırtasiye, iletişim v.b. harcamaları işletme giderleri arasındadır.

Yıllık işletme sermayesi hesaplanırken işletme giderleri içinde yer alan ancak nakdi bir gider olmayan amortisman yıllık işletme gideri toplamı dışında bırakılarak hesaplama yapılmalıdır.

İşletme Sermayesi Tablosu

İŞLETME SERMAYESİ KALEMLERİ	YILLIK İŞLETME GİDERLERİ	SÜRE	İŞLETME SERMAYESİ İHTİYACI
1. HAMMADDE STOĞU			
2. YARDIMCI MADDE STOĞU			
3. İŞLETME MALZEMELERİ STOĞU			
4. YAKIT STOĞU			
5. YARI MAMÜL STOĞU			
6. AMBALAJ MALZEMESİ STOĞU			
7. MAMÜL MADDE STOĞU			
8. YEDEK PARÇA STOĞU			
9. MÜŞTERİYE BAĞLI MAL DEĞERİ			
10. GENEL GİDERLER NAKİT İHTİYACI			
TOPLAM			

3.8.3 Toplam Yatırım İhtiyacının ve Finansman Kaynaklarının Araştırılması

Başlangıç yatırım tutarı ve işletme sermayesi ihtiyacı toplamı, iş fikrinin gerçekleştirilmesi için gerekli toplam finansman ihtiyacını belirler.

Yapılabilirlik araştırmasının önemli adımlarından bir tanesi finansman kaynaklarının araştırılmasıdır. Yatırımın gerçekleştirilmesinde gerekli ilk yatırım ve işletme sermayesinin temini için, özkaynak, kredi, borç sağlanması ile ortaklık kurma türü tüm potansiyel finansal kaynaklar belirlenir.

Bu kaynakların tümü incelenir ve kaynak limitleri, finansman maliyetleri, ödeme yapıları, teminat ve özkaynak gerekliliği faktörlerine göre karşılaştırılır ve değerlendirilir.

Toplam finansman ihtiyacı ve mevcut finansal kaynaklar incelendikten sonra "Yatırım Dönemi Finansman Tablosu" üzerinde yatırım kaynakları ile yatırım harcamalarının denkliliği sağlanmaya çalışılır.

Yatırım Dönemi Finansman Yapısı Tablosu

AÇIKLAMALAR	1. YIL	2. YIL	TOPLAM
FİNANSMAN İHTİYACI			
1. BAŞLANGIÇ YATIRIMI			
2. İŞLETME SERMAYESİ			
TOPLAM FİNANSMAN İHTİYACI			
FİNANSMAN KAYNAKLARI			
1. ÖZKAYNAKLAR			
2. BORÇLAR			
3. KREDİLER			
TOPLAM FİNANSMAN			

3.8.4 Kredi Geri Ödemesi Hesaplaması

Yatırım dönemi finansman tablosu üzerinde girişimci, yatırım finansmanı ihtiyacını ve özkaynak, borç ya da kredi miktarlarını gösterir.

Krediler, toplam yatırım ihtiyacının karşılanmasında yaygın olarak kullanılan bir kaynaktır. Ülkemizde özellikle hem girişimciliğin artırılması hem de yatırımların teşvik edilmesi amacıyla kredi fonları oluşturulmakta ve kullanıcılara sunulmaktadır.

Kredi kullanma noktasında girişimciler açısından en büyük sorun, kredilere karşılık bankaların talep ettikleri teminatları sağlamaktır. Genellikle kredi tutarının 1.5-2 katı oranlarında istenen teminatlar kredi kullanımlarını azaltmakta özellikle küçük işletme kurmak isteyen girişimciler için önemli bir zorluk oluşturmaktadır. Ancak bu noktada girişimcilerin teminat sorunları için Kredi Garanti Fonu oluşturulmuş ve projeleri başarılı bulunan girişimciler adına teminat sağlanmaktadır. Bu tür kuruluşların sayısı ve sunulan hizmetler arttıkça projelerini iş planları ile birlikte hazırlayan ve başarılı olma potansiyelini dokümanlar üzerinde gösteren girişimcilerin kredi kullanma oranları artacaktır.

Kredi kullanımı durumunda girişimciler, nakit akış ve karlılık tablolarında kredi ana para ve faiz ödemelerini göstermek zorundadırlar. Bu hesaplamalar yapılırken kredi tutarı, kredinin geri ödeme süresi, yıllık faiz verileri kullanılır.

Kredi geri ödeme dönemi çeşitli kredi türlerinde ödemesiz dönem ve ödemeli dönem olarak ikiye ayrılmaktadır. Ödemesiz dönemde borçlu kredi anaparası ödememekte ancak dönem içinde oluşan ve kredi toplamı üzerinden hesaplanan dönem faizini ödemektedir. Ödemeli dönemde ise anaparayı taksit tutarı ile geriye ödemektedir.

Kredi dönem faizi hesaplanırken, yıllık ya da dönemlik ödemelere göre kredinin ödenmemiş toplam borç tutarı üzerinden, geçen süreye ait faiz

miktarı hesaplanmaktadır. Kredilerde yıllık faiz yanında, ödemelerde ya da kredi çekilirken hesaplanan ve tahsil edilen fon v.b ödemeler de bulunmaktadır. Girişimci bu tür ödemeleri de göz önünde bulundurmalı, gerekli bilgileri kredi kurumlarından detaylı olarak almalıdır. Aşağıda kredi geri ödeme planı üzerinde KOBİ Teşvik Kredisinin Normal Yörelere kapsamındaki uygulamasına örnek bir geri ödeme planı gösterilmiştir.

Kredi Geri Ödeme Planı				
Kredi Miktarı:	15.000.000.000 TL			
Ödemesiz Dönem:	0 Yıl			
Ödeme Süresi	4 Yıl			
Kredi Faizi:	%30			
Yıllar	Anapara Ödemesi	Faiz Ödemesi	Toplam Ödeme	Kalan Borç
1999	3.750.000.000	4.500.000.000	8.250.000.000	15.000.000.000
2000	3.750.000.000	3.375.000.000	7.125.000.000	11.250.000.000
2001	3.750.000.000	2.250.000.000	6.000.000.000	7.500.000.000
2002	3.750.000.000	1.125.000.000	4.875.000.000	3.750.000.000
Toplam	15.000.000.000	11.250.000.000	26.250.000.000	

3.8.5 Finansal Hareketlerin ve İşletme Karlılığının Araştırılması

Yapılabilirlik araştırmalarının finansal değerlendirme bölümleri, girişimcilerin bu aşamaya kadar ulaştıkları sonuçları kullanarak, iş fikrinin finansal kazanç özelliklerini analiz etmelerini sağlar.

Girişimci, kurmak istediği işte çeşitli sabit yatırım kalemleri için harcamalar yapacaktır. Bu sabit yatırım kalemleri işletmeyi kurmak için

gerekli makine-ekipmanın bedelini, bunların işletmeye nakil masraflarını, vergileri, bina, arazi, tesisat, donanım harcamalarını içerecektir.

Diğer yandan girişimci, işletme giderlerini tahmin ederek işletmenin işlemesi için sürekli ne düzeyde harcamalar yapılacağını görecektir. Girdi harcamaları ile kapasite düzeyi karşılaştırmasını yaparak işletmesini ilk kurduğunda çeşitli tür giderler için gereken işletme sermayesini belirlemiş olacak, işletme sermayesi ve başlangıç yatırım harcamaları toplamından da işi kurmaya karar vermeden ne kadar para bulması gerektiğini görecektir.

Girişimciler öncelikle bu noktada iş kurma sürecine devam etmeden önce kurdukları iş modelini gözden geçirme ihtiyacı duyabilirler. Örneğin başlangıç yatırım ihtiyacı bulabileceği kaynakların çok ötesinde çıkmış olabilir. Bu durumda girişimci üretim süreci analiz aşamasına geri dönerek kendisi için daha uygun bir üretim ölçeği ve iş modeli kurgulamaya çalışacaktır. Örneğin makinelerinin kapasitelerini tekrar gözden geçirecek, yatırımı düşürmek için yapabileceği kesintileri inceleyecektir. Girişimci, işe başlamak için kaynakları ile sağlayabileceği en küçük ama hedeflerine uygun kazanç getirici işletme ölçeğinin ne olduğunu araştıracaktır.

Diğer yandan işletme sermayesi ihtiyacı girişimcinin kaynakları açısından olanaksız bir düzeyde çıkmış olabilir. Bu durumda girişimci işletmenin kapasite kullanım varsayımlarını yeniden inceleyecek ve işletme sermayesinin hangi kapasite düzeyinde ne çıktığını araştıracaktır. Gerekirse girişimci işletmesinin kurulu kapasitesini tekrar değerlendirecektir. Kısaca girişimci işletme ile ilgili mali verilere ulaştığı bu noktada yapılabirlik araştırması boyunca kurmaya çalıştığı iş modelini uygulanabilirlik açısından değerlendirecek ve kaynaklarına uygun iş modelleri için gerekirse varsayımlarını değiştirecektir.

Yatırım ve işletme sermayesi büyüklükleri üzerinden yukarıdaki değerlendirmeleri yapan girişimci, işletmenin giderlerini potansiyel gelirler ile karşılaştırarak finansal gelir ve giderlerin tutarlılığını ve işletmenin faaliyetler sonucu sunduğu karlılık potansiyelini inceler.

Finansal hareketleri ve karlılığı incelemek amacıyla girişimcilerin kullanabileceği hesaplamalar aşağıda açıklanmıştır. Hesaplamaların yapılacağı tablolar genel özellikleri ile verilmiştir. Girişimciler bu tablo türlerinden hareketle kendileri için en uygun formatları bulmalıdırlar:

Gelir-Gider Hesabı

Bu aşamada ilk olarak işletmenin tahmini "Gelir-Gider Hesabı" yapılır ve ilgili tablo hazırlanır. Bu tabloda dönemlerine göre işletme giderleri ve işletme gelirleri karşılıklı olarak verilir ve dönemlik işletme gelir-gider farkı bulunur.

İşletme gelirleri bölümünde ürün ve hizmet sunumu için üretim ve satış programlarında yapılan tahminlere uygun olarak satış miktarları ve satış fiyatları çarpımından işletme geliri elde edilir. Tabloda her ürün grubu ayrı ayrı belirtilir.

Gider kalemleri ise İşletme Giderleri Tablosundan alınır.

Gelir-gider hesabı tablosu işletmenin sadece yıllık işletme brüt gelirini göstermeyi amaçlar. İşletmenin gelirleri ve bu gelirlerin oluşmasındaki giderleri bir yıllık süreçten daha farklı dönemlerde oluşabilir. (Örneğin kasaplık tavuk çiftliklerinde işletme gelirin ve doğal olarak giderine esas olan işletme dönemi ortalama 42 gündür) Bu durumda yıl içerisindeki dönemlik gelir ve gider verileri yıllığa çevrilerek gelir-gider hesabı tablosuna aktarılır.

Gelir-gider hesabı tablosu işletmenin nakit ihtiyacının ve yıl içinde nakit akışının hesaplanması ve izlenmesinde kullanılmaz. Ayrıca, işletme gelirlerinin net sonuçlarını ve yatırım harcamalarının karşılanması gibi mali değerlendirmelerde gerekli diğer bilgileri içermez.

Gelir-Gider Hesabı Tablosu

Açıklamalar	Yıllar					
	1	2	3	10
İşletme Gelirleri						
İşletme Gelirleri Toplamı						
İşletme Giderleri						
İşletme Giderleri Toplamı						
Gelir-Gider Farkı						

Nakit Akım Analizi

İşletmenin yatırım döneminden başlamak üzere tüm dönemlerinde her türlü nakit girişi ve çıkışını gösteren tablodur. Nakit akım hesaplamaları sonucunda işletmenin gelir-gider yapısının ötesinde yatırım, kredi ödemeleri, vergi ödemeleri gibi nakit hareketlerinin işletme finansal yapısı üzerindeki etkileri görülür.

Tablonun hazırlanmasında yıllara karşılık gelecek şekilde üst bölümde görülen nakit giriş türlerinin büyüklükleri kaydedilir. Nakit girişleri arasında yer alan işletme gelir-gider farkı işletme faaliyetlerinin başladığı dönemden itibaren gelir-gider tablosunun sonuç satırından alınır. Hurda değer, işletmenin ekonomik ömrü dolan sabit değerlerinden elde ettiği nakit girişlerini gösterir. Yılbaşı eldeki nakit satırına bir önceki yıldan devreden nakit miktarı kaydedilir. Bu tablonun en son satırındaki veri bu bilgiyi verir.

Nakit çıkışları bölümünde kaydedilen başlangıç sabit yatırım kalemlerine, yatırım harcamaları tablosundaki kalemler yazılır. Sabit yatırım toplamı kalemi ayrı ayrı yazılan yatırım harcamalarının toplamını verir.

Kredi faiz ödemeleri, kredi geri ödeme planına göre nakit çıkışları tablosuna yazılır. Vergi ödemelerine yapılacak nakit çıkışları, karlılık tablosunda hesaplanan vergi rakamları ile belirlenir ve kaydedilir. Nakit çıkışları toplamı, sabit yatırım toplamı, işletme sermayesi, toplam kredi ödemesi ve vergi ödemelerinin toplamıdır.

Nakit akım tablosunda yıl sonu eldeki nakit satırındaki değerlerin eksi olmaması gerekir. Bu durum işletmenin kuruluş ve işletme dönemi nakit ihtiyacının çözülmediğini gösterir.

Nakit Akım Tablosu

	YILLAR			
	1	2	...	10
NAKİT GİRİŞLERİ				
A-YATIRIM KREDİSİ				
B-ÖZKAYNAK				
C-İŞLETME GELİR-GİDER FARKI				
D-HURDA DEĞER				
E. İŞLETME SERMAYESİ				
F-YILBAŞI ELDEKİ NAKİT				
G-NAKİT GİRİŞLERİ TOPLAMI (A+B+C+D+E+F)				
NAKİT ÇIKIŞLARI				
Başlangıç Sabit Yatırımı Kalemleri				
H-SABİT YATIRIM TOPLAMI				
I-İŞLETME SERMAYESİ				
Kredi Faiz Ödemeleri				
Kredi Anapara Ödemeleri				
J-KREDİ ÖDEME TOPLAMI				
K-VERGİLER				
L- NAKİT ÇIKIŞLARI TOPLAMI (H+I+J+K)				
YIL SONU ELDEKİ NAKİT				

Nakit akım tablosunda işletmenin karlılığı görülmez. Ancak, bu tablo kullanılarak işletmenin yatırım ve işletme dönemindeki nakit durumu incelenir. Yıl sonu eldeki nakit durumunun -(eksi) olması işletmenin zarar ettiği anlamına gelmeyebilir, ancak o dönem içerisinde satışların artırılarak, borçlanılarak veya kredi kullanılarak giderilmesi gereken bir nakit sıkıntısı olduğunu gösterir.

Başabaş Noktası Analizi

Başabaş noktası hesabı, işletme gelirleri ile işletme giderlerinin eşitlendiği noktadaki satış düzeyinin bulunmasını sağlar.

Başabaş noktasının hesaplanmasını gerekli kılan neden, işletmenin faaliyetlerinde elde ettiği gelirler ile sabit giderlerini ne zaman karşıladığını görmektir. Eğer işletmelerde tüm giderler üretime bağlı değişken giderler olsaydı, işletmeler üretim yaptıkları ve sattıkları ilk anda kara geçerlerdi. Oysa işletmelerde üretim yapıldığında kazançtan karşılanması gereken harcanmış sabit giderler vardır. Başabaş noktası hesabı işletme cirosu içindeki kar payının işletmenin sabit giderlerini de karşıladığı üretim sayısını gösterir.

Örneğin, yıllık sabit giderleri 2 milyar TL olan bir işletme, birim başına değişken giderleri 1 milyon TL olan bir mamül 1.5 milyon TL satış fiyatı ile satarsa başabaş noktasında satış miktarı nedir?

Bu örnekte birim başına kazanç 500,000 TL'dir. 2 milyar TL sabit giderin kaç ürünün satışı ile karşılanacağını görmek için sabit gider toplamının birim satıştan elde edilen kara bölünmesi gerekir.

Başabaş noktasında üretim miktarı: $2,000,000,000 / 500,000 = 4,000$ adet

Bu satış düzeyinden sonra ürünün her satışında değişken giderlerden sonra kalan gelir işletmeye kazanç olacaktır. Bu nedenle bu noktaya kara geçiş noktası da denir.

Karlılık Hesabı

Karlılık hesabı işletmenin başlangıç sermayesi, işletme sermayesi ihtiyacı dahil tüm gelir ve gider kalemlerini göz önüne alarak, iş fikrinin dönemsel ve toplam kar/zarar durumunun incelenmesini sağlayan hesaplamadır.

Karlılık hesabı tablosu hazırlanırken öncelikle satış gelirleri kaydedilir. Bu veri işletme gelir-gider tablosundan alınır. Ciroyu gösteren bu rakamdan işletme giderleri çıkarılır. Aradaki fark işletmenin brüt kazancını göstermektedir.

Verginin hesaplanması için brüt gelirden vergiden düşülecek giderlerin çıkarılması gerekir. Bu nedenle karlılık hesabı tablosunda sabit yatırım kalemlerinin toplam ekonomik ömürlerine göre (amortisman süreleri) yıllık değer kayıplarının belirlenmesi ile elde edilen amortisman tutarları brüt gelirden çıkarılır. Finansman faizleri brüt gelirden vergi öncesi düşülen bir diğer gider türüdür. Karlılık hesabı tablosunda brüt gelirden bu iki gider türü düşüldükten sonra vergiye esas gelir ortaya çıkar.

Vergi hesaplaması yapıldıktan sonra bulunan vergi miktarı karlılık hesabı tablosunda vergi öncesi gelirden çıkarılır.

Bu noktada karlılık hesabı tablosunda vergiye esas miktarın düşürülmesi yönünde etki yapan amortismanlar gerçekte bir nakit çıkışı değildir. Bu nedenle nakit olarak kazancı etkilemezler ve vergi sonrası gelire tekrar eklenirler.

Karlılık hesabı tablosunun esas amacı bu noktaya kadar hesaplanan net gelirin işletmenin kurulması için yatırılan toplam başlangıç

finansmanını karşılama düzeyini görmektir. Bu nedenle net gelirden yatırım harcamaları çıkarılır. Bu aşamada hesaplanan net nakit akım yıllık kazanç durumunu toplam net nakit akım ise toplam olarak girişimcinin başlangıç yatırımları ve işletme dönemi net gelirleri karşılaştırması ile toplam karlılık düzeyini gösterir.

Karlılık hesabı sonucunda elde edilen yıllara göre net nakit akımlar satırı ile Net Bugünkü Değer ve İç Karlılık Oranı Analizleri yapılır.

Toplam net nakit akımlar satırı ise kendi başına bir göstergedir ve yatırımın geri dönüş süresini gösterir. Bu satırdaki rakamların - (eksi)'den +(artı)'ya dönüştüğü dönem ise işletmeye bağlanan toplam sermayenin kendisini geri döndürdüğü dönemi ifade eder.

Net Bugünkü Değer Analizi

Yatırım projelerinde yatırım ve işletme sermayesi harcamaları ile işletme döneminde işletme net karından oluşan yıllık net nakit akımlar söz konusudur. Bu rakamlar Karlılık Tablosunun Net Nakit Akımlar satırında yer alır. Bu harcama ve karların yıllara yayılışının piyasa için geçerli bir indirgeme oranı ile bugüne çekilerek proje net nakit akımlarının bugünkü değerinin bulunması yöntemine Net Bugünkü Değer (NBD) Analizi denir.

Net nakit akımların bugünkü değerinin bulunması için net nakit akımlar tablosunda yer alan tüm yıllara ait değerler, girişimci tarafından yıllık kazanç düzeyi beklentisi olarak belirlenen bir oran ile indirgenerek bugüne çekilir. Aşağıda karlılık tablosunun net nakit akımlar ve toplam net nakit akımlar tablolarına bir örnek hazırlanmıştır. Bu örnek üzerinden ve %90 indirgeme oranına göre net bugünkü değer hesaplaması yapılacaktır.

Örnek :

(*1,000,000 TL)

YILLAR	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NET NAKİT AKIMLAR	-18,300	4,300	8,100	15,000	30,000	60,000	100,000	180,000	300,000	440,000	545,000
TOPLAM NET NAKİT AKIMLAR	-18,300	-14,000	-5,900	9,100	39,100	99,100	199,100	379,100	679,100	1,119,100	1,664,100

Net bugünkü değer hesaplamasında bir yıl sonraki net nakit akımı bugüne çekmek için aşağıdaki hesaplama yapılır:

NBD= Net Nakit Akım/(1+İndirgeme Oranı) hesaplaması kullanılır.

1. Yılın NBD'si= 4,300,000 /(1+0.90)

1. Yılın NBD'si= 4,300,000/(1.9)

1. Yılın NBD'si= 2,263,157 TL .

Bu değer 1. Yıla ait net nakit akım olan 4,300,000 TL'nin, %90 gelir beklentisine göre 0. Yıl olan başlangıç anındaki değeridir.

Diğer yılların net nakit akımları her yıl için yukarıdaki hesap tekrarlanarak yapılır. Örneğin 2. Yılda net nakit akım olan 8,100,000 TL'nin önce bir önceki yıldaki değeri bulunur. Bu değer tekrar aynı hesaplama ile başlangıç yılındaki değere dönüştürülür.

2. Yılın 1. yıldaki NBD'si= 8,100,000/(1+0.9)= 4,263,157

Bu değer 0. Yıl olan başlangıç yılındaki değerini bulmak için 4,263,157 TL tekrar %90 indirgeme oranı ile bir yıl geriye çekilir.

2. Yılın 0. Yılda net nakit akım olan 8,100,000 TL'nin önceki yıldaki değeri bulunur. Bu değer tekrar aynı hesaplama ile başlangıç yılındaki değere dönüştürülür.

2. Yılın 0. Yılda net nakit akım olan 8,100,000 TL'nin önceki yıldaki değeri bulunur. Bu değer tekrar aynı hesaplama ile başlangıç yılındaki değere dönüştürülür.

2. Yılın 0. Yılda net nakit akım olan 8,100,000 TL'nin önceki yıldaki değeri bulunur. Bu değer tekrar aynı hesaplama ile başlangıç yılındaki değere dönüştürülür.

Benzer hesaplamalarla 3. yıla ait net nakit akım olan 12,400,000 TL'nin 0. Yıldaki NBD'si bulunur. Bu değer %90 indirgeme oranına göre 2,186,908 TL bulunur. Proje tahmin dönemi olan 10 yıllık periyod içindeki tün net nakit akımlar için benzer 0. yıldıki bugünkü değer hesaplaması yapılır.

0. yıldıki yatırım harcamalarını gösteren 18,300,000 negatif net nakit akım göstermektedir ve 0.yılda yapılan bir harcama olduğu için bugünkü değerdedir, ayrıca indirgeme yapılmaz.

Değerlendirmenin son adımında Toplam NBD bulunarak, projenin %90 gelir oranını sağlama düzeyi incelenir. Eğer toplam NBD=0 çıkarsa projenin karlılık oranının tam %90 olduğu anlaşılır. Eğer NBD 0'dan büyük ise proje %90'dan fazla gelir getirmektedir. Bu iki durum girişimci için projenin kabul edilir olmasını sağlar. Ancak NDB 0'dan küçük çıkarsa projenin gelir potansiyeli %90'dan az demektir ve girişimcinin beklentilerini karşılamamaktadır.

Toplam NDB= -18,300,000,000 TL + İşletme Dönemi Nakit akımları
NBD'leri

Toplam NBD= -18,300,000,000 TL + 19,580,000 TL

Toplam NBD= 1,280,000,000 TL

Toplam NBD olarak bulunan rakam 0'dan büyük olduğu için bu projenin yatırım harcamaları büyüklüğü ve 10 yıllık dönemdeki tahmini işletme net nakit akımları çerçevesinde yıllık %90 kazanç beklentisini karşıladığı görülmektedir.

NBD analizi yapılırken kullanılan indirgeme oranı genellikle piyasada nakit paranın en basit değerlendirme yöntemi olan banka faizleridir. Bu durumda karşılaştırma sonucunda söz konusu işletmeye yapılacak yatırımın, paranın bankaya yatırılmasından daha iyi bir yatırım alternatifi olup olmadığı irdelenir.

Girişimciler bugün bilgisayarlarda yaygın olarak kullanılan matematiksel hesaplama ve tablolama programlarını (Excel) kullanarak kolayca net bugünkü değer hesaplamalarını yapabilirler.

İç Karlılık Analizi

İç Karlılık Oranı, Net Bugünkü Değeri sıfırlayan indirim oranıdır.

İç karlılık oranı yatırımcının beklediği yatırım kazancı oranı ile karşılaştırılır ve beklentisinden yüksek ise yatırıma geçilir. İç karlılık oranı hesaplamasında ortaya çıkan indirim oranı Türkiye gibi enflasyonist bir ekonomi yapısına sahip ülkelerde enflasyon oranı ve yatırımcının kar beklentisinin toplamını karşılıyor olması gerekir. Yatırımcının/girişimcinin birden fazla iş fikrine sahip olması durumunda bu aşamada hesaplanan indirim oranı iş fikirlerinin karşılaştırılmasında değerlendirmeye alınan etkenlerden önemli bir tanesidir.

İç karlılık oranı hesaplamasının elle yapılması oldukça zaman alıcıdır. Girişimciler NBD'de olduğu gibi matematiksel hesaplama ve tablolama programlarından yararlanabilirler.

Yukarıdaki örnekte verilen net nakit akım serisinin İç Karlılık Oranı %93'tür. Yani bu seri %93 indirgeme oranı kullanılsaydı toplam NBD'yi 0 olarak verecekti. Bu değerlendirme kriterinde İç Karlılık Oranının hedeflenen yıllık gelir oranından yüksek olması durumunda proje kabul edilir. Bu örnekte İKK oranı daha büyüktür ve proje girişimcinin beklentilerine uygundur.

Karlılık Hesabı Tablosu

YILLAR	1	2	...	10
SATIŞ GELİRLERİ				
-İŞLETME GİDERLERİ				
-FİNANSMAN GİDERİ				
-AMORTİSMANLAR				
VERGİ ÖNCESİ KAR				
-VERGİLER				
VERGİ SONRASI KAR				
AMORTİSMANLAR				
-İŞLETME SERMAYESİ				
-SABİT YATIRIM				
NET NAKİT AKIMLAR				
TOPLAM NET NAKİT AKIMLAR				

4 İŞİN KURULMASI

Girişimcinin, iş planı rehberi yönlendirmesi ışığında yaptığı çalışmaların iş kurma öncesi son aşaması iş planının tamamlanmasıdır.

Girişimci, rehberde yer alan yapılabirlik araştırması kapsamındaki açıklamalar ve sorular çerçevesinde yürüttüğü araştırma ile iş fikrinin her türlü özelliğini ele almış, analiz etmiştir. İş planı dosyası ile aldığı kararları ve en uygun seçenekleri tanımlayarak kurmak istediği iş modelinin tasarımını tamamlamıştır.

Bu çalışmaları tamamlayan girişimcinin önünde son aşama olarak kuruluş ve işletmeyi faaliyete sokma aşamaları vardır. Girişimci, planlı çalışma alışkanlığının bir parçası olarak bu aşamaların içinde yer alan alt aktiviteleri göz önünde tutarak, detaylı bir çalışma planı hazırlamalıdır. Aşağıda böyle bir kuruluş dönemi çalışma planında girişimcinin karşı karşıya olacağı aktivitelerden bazıları sıralanmıştır.

- İşletmenin yasal kuruluş işlemlerinin yürütülmesi
- İlgili kamu kurumları ve meslek örgütleri ile ilişkilerinin gerçekleştirilmesi, gerekli başvuruların yapılması
- Kredi kuruluşlarına başvuruların yapılması
- İşletme tesisinin ve üretim sisteminin kurulması (makine, hammadde, işgücü temini)
- İşletmenin idari yapısının kurulması (mali yönetim, muhasebe, personel yönetimi)
- Pazarlama ve satış sisteminin kurulması

Girişimciler iş kurma sürecinin bu aşamasında planladıkları işletmelerin kuruluş dönemini çok daha detaylı aktivitelerle planlamalarını sağlayacak bilgilere sahip olacaklardır.

Bu bilgilere dayalı olarak girişimci, iş planı dosyasının son bölümünde "İş kurma Süreci Detaylı Aktivite Planını" hazırlamalıdır.