



**KOSGEB**  
**GİRİŞİMCİLİĞİ GELİŞTİRME**  
**MERKEZ MÜDÜRLÜĞÜ**

# **İŞ PLANI**

## **DEĞERLENDİRME REHBERİ**

Ahmet CAN  
Uzman Yardımcısı

Mart 2004  
ANKARA

## **İÇİNDEKİLER**

1. İŞ PLANI NEDİR? .....	1
2. İŞ PLANININ KULLANIM ALANLARI .....	2
3. İŞ PLANININ FAYDALARI .....	3
4. İŞ PLANIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	4
A- YAZILI DEĞERLENDİRME .....	7
I. İŞ PLANI ÖZETİ .....	7
II. İŞLETME BİLGİLERİ .....	8
III. İŞLETMENİN STRATEJİ VE HEDEFLERİ .....	10
IV. ÜRÜN/HİZMET BİLGİLERİ .....	11
V. İŞ FİKRİNİN PİYASA VE TALEP YAPISI .....	12
VI. PAZARLAMA PLANI .....	14
VII. ÜRETİM PLANI .....	16
VIII. YÖNETİM VE ORGANİZASYON PLANI .....	18
IX. FİNANSAL PLAN .....	19
X. İŞ KURMA SÜRECİ AKTİVİTE PLANI .....	21
XI. RİSK DEĞERLENDİRMESİ .....	22
B- SÖZLÜ DEĞERLENDİRME .....	23
I. SUNUŞ ŞEKLİ .....	23
II. UYGULANABİLİRLİK .....	24
5. DEĞERLENDİRME PUANLARI AÇIKLAMASI .....	25
6. SONUÇ .....	27
C- DEĞERLENDİRME TABLOLARI .....	28

## ÖNSÖZ

KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi, 1998 yılından beri faaliyet göstermekte olup, yeni iş kurmak isteyen ya da kurulu işletmesini geliştirmek isteyen girişimcilere yönelik hizmet ve destekler vermektedir.

Bu hizmetlerden bir tanesi, girişimcilere iş planı kavramını öğreten “Girişimcilik Eğitimi” diğeri ise, girişimcilerin kurmak istedikleri işle ilgili iş planlarını bizzat hazırlamalarını sağlayan “İş Kurma Danışmanlığı”dır.

Girişimcilerin sağlıklı ve güvenilir araştırma, öngörü ve hesaplara dayalı bir iş planı ile yola çıkmaları, kuracakları işletmenin başarılı olma şansını artıracak, ayrıca işletmeyi yatırımcılara ve destek sağlayan kuruluşlara tanıtabilmek için uygun bir araç olacaktır.

Birçok ülkede, gerek banka kredilerinden gerekse kamu ve sivil kuruluşların destek ve hizmetlerinden yararlanabilmek için iyi bir iş planı sunma zorunluluğu vardır.

Ülkemizde de yukarıda değinilen her iki amaç doğrultusunda iş planı kavramını yaygınlaştırmak ve iş planı hazırlamayı girişimcilik kültürünün bir parçası haline getirmek ihtiyacı vardır.

Bu çerçevede gerçekleştirilen eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin yanı sıra KOSGEB, kendi destek ve hizmetlerinde girişimci veya KOBİ tarafından “yapılabilir bir iş planı” sunulmasını talep etmekte ve başvuruları bu çerçevede değerlendirmektedir.

Bu nedenle bu Rehber, girişimcilere iş planlarının nasıl değerlendirileceği konusunda bilgi vermek ve KOSGEB’e yapılan destek başvurularını değerlendiren ekiplere yol göstermek amacıyla hazırlanmıştır. Benzer çalışmalar yapan diğer kuruluşların da yararlanabileceği bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

Değerlendirme konuları ve alt başlıklarının belirlenmesinde, KOSGEB “İş Planı Rehberi” esas alınmıştır.

Rehber’in, girişimciler ve KOSGEB çalışanları için yararlı bir kaynak olacağı inancındayım.

Erkan GÜRKAN  
KOSGEB BAŞKANI

## 1. İŞ PLANI NEDİR?

İş planı, girişimcinin kurulu veya kurmayı düşündüğü iş ve işletmesi ile ilgili düşüncelerinin, hedeflerinin, planlarının yer aldığı bir dokümandır. Bu doküman, girişimciye, iş kurma ve işletme sürecinde yol gösterici bir rehberdir.

İş planı, girişimcinin özelliklerini ve hedeflerini, işletmenin geçmiş ve mevcut dönem özelliklerini, gelecekte beklenenleri, işletme yapısı ve ortaklarını, ulaşmak istediği müşteri kitlesi ve hedeflediği piyasaların özelliklerini, hedef müşteriye ulaşmak için uygulayacağı satış ve pazarlama çalışmalarını, üretmeyi planladığı yeni ürün/hizmetleri, üretim için iş süreçlerini, işletmeyi yürütmek için gerekli idari süreçleri ve örgütlenmeyi, işletmenin tahmini üretim ve satış planlarını, işletmenin finansal hareketlerini, finansal karlılığını, karşı karşıya olduğu risk ve fırsatları gösteren bir dosyadır.

Kısaca en temel biçimde iş planı, işletmenin başarılı olması, en azından ekonomik anlamda varlığını sürdürebilmesi için neler yapması ve bunları nasıl yapması gerektiğine karar verme sürecidir.

İş planı, büyük ya da küçük bütün işletmeler tarafından kullanılabilir. İş planı hazırlama süreci ve elde edilecek sonuç, söz konusu işin boyutlarına ve karmaşıklığına göre değişmektedir. Küçük işletmeler için yapılan iş planı kısa sürede hazırlanabilirken, büyük işletmeler için çok sayıda alternatiflerin gözden geçirilmesi ve bu sürece çok sayıda kişinin katılması, planın hazırlandığı zaman diliminin uzamasına neden olabilir.

İş planı hazırlanmadan önce, işletmenin tanımlı hedefleri ve bir vizyonu olması gerekir. Ancak bu şekilde hazırlanan bir iş planı yol gösterici bir rehber niteliği taşır.

İş planı bir kez hazırlanıp bırakılmamalı, iş planındaki temel karar ve planları etkileyecek gelişmeler olduğunda, iş planı yenilenmeli ve her zaman işletmeye yön gösteren karar, hedef ve planlar dokümanı olarak saklanmalıdır.

## 2. İŞ PLANININ KULLANIM ALANLARI

İş planı, bir firmaya genel olarak mantıklı bir yön duygusu kazandırır. Bu genel amaç dışında iş planının çeşitli hedefleri mevcuttur. Bunlar kullanım amaçlarıyla yakından ilgilidir.

İş planı, yeni kurulacak bir işletme için yol gösterici bir rehber olmasının yanında, mevcut durumunu kontrol etmek ve büyümek isteyen kurulu işletmeler tarafından da kullanılır.

İş planı, işletmeyi dış tanıtım amacına yönelik olmak üzere, özellikle işletmenin dış finansman ihtiyacı olduğunda, risk sermayesi şirketlerine, bankalara, olası ortaklara veya üniversite ve kamu kurumlarına işletmeyi tanıtım amaçlı hazırlanır.

İş planından işletme içi kullanımı kapsamında, yeni iş kurmak, mevcut işini büyütmek, yeni ürün/hizmet sunmak, yeni müşteri gruplarına ulaşmak, üretim sürecini gözden geçirip verimliliğini artırmak, işletmenin hedeflerini gözden geçirip yeni hedefler belirlemek, işletmenin yönetim ve örgütlenme sistemini yenilemek, işletmesinde temel finansman yönetim yapısını oluşturmak, mali verileri yönetim kararlarında kullanmak ve yeni kapasite yatırımı yapmak isteyenler tarafından yararlanılır.

İş planının aynı zamanda, işletmenin önemli dış ortaklarıyla olan ilişkilerinde de kullanım alanları mevcuttur. Öncelikle iş planı bu kesimleri, işletmenin hedefleri, yapısı ve performansı

konusunda bilgilendirmek için kullanılmaktadır. İşletme için mali ya da mali olmayan dış destek ihtiyacı varsa, bu kullanım daha da önem kazanır. İş planı, mevcut ya da potansiyel yatırımcıların ve çeşitli destekler sağlayan kuruluşların desteği için de aynı şekilde önem taşır.

### 3. İŞ PLANININ FAYDALARI

İş planının, yeni kurulacak bir işletme ve kurulu işletmeler için kullanım alanlarına ve amaçlarına göre çeşitli faydaları vardır. İş planının en temel faydası, mevcut veya kurulacak işletmenin hedeflerinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesini sağlamasıdır.

İş planı, yeni kurulacak bir işletmenin, üretimi düşünülen ürün/hizmet hakkında; bağlı olduğu piyasanın ve talebin genel özelliklerini, üretim, satış-pazarlama, finansman, yönetim ve organizasyon stratejilerini, işletmenin ihtiyaç duyduğu sermayeyi, beklenen getiriyi, karlılık düzeyini, oluşabilecek risk ve avantajları işletme kurulmadan önce araştırıp, belirleyen önemli bir dokümandır.

İş planı, işletmenin zayıf ve güçlü yanlarını, yeni ya da muhtemel problem alanlarını saptayarak performansını iyileştirebilir. İş planı, işletmenin güçlü yanlarını vurgulayarak zayıf yanlarını düzeler ve gelişim stratejileri oluşturulmasını sağlar. Yönetim ve personele, firmanın performansı ve önceliklerine ilişkin beklentileri iletir. Ayrıca, firmanın çeşitli bölüm veya birimlerine ait planlama işlemlerini koordine ederek bunların tutarlılığını sağlar. Bunun yanı sıra iş planı, firmanın tamamının veya birimlerinin ya da yöneticilerinin performansını ölçmek için sağlam ölçüler oluşturur. Diğer taraftan iş planı ve iş planı geliştirme süreci, işletmenin yöneticilerini eğitmek ve motive etmekte kullanılabilir.

İş planı uygulamalarının işletme geliştirme sürecine ve kurumsallaşmaya çeşitli katkıları vardır. Bunları ayrıntılı olarak şu şekilde sıralamak mümkündür; işletme içi görev dağılımının tam olarak yapılması, müşteri kitlesi, talep ve özelliklerinin bilinmesi, bir pazarlama politikası ve buna bağlı pazarlama planı olması, satış planlamasının, üretim ve tedarik planlaması ile koordinasyonunun sağlanması, üretimde verimliliğin sağlanması, ortak ve çalışanların işletmedeki varlık nedenlerinin saptanması, gerçekçi bir bütçe sistemine sahip olunması, finansal yönetim altyapısının kurulmuş ve uygulanmakta olması, işletme karlılığının izlenmesi gibi, işletmenin gelişerek varlığını sürdürebilmesi için hayati olan konularda karar vericilerin işlerini kolaylaştırıcı, yol gösterici bir kaynaktır.

İş planının yukarıda sayılan iç kullanım faydalarının yanı sıra, dış kullanımında da işletmenin tanıtımında güçlü, aydınlatıcı, genel anlamda kabul gören, işletmenin ulaşmak istediği çevrelere kendini ifade etmesini sağlayan, profesyonelliğini ortaya koyan bir doküman olma özelliği vardır. İş planı olan bir işletme, yeni ortaklara, finansmana ihtiyaç duyduğunda diğer işletmelere göre önemli bir avantaj elde etmektedir. Çünkü günümüzde bir işletmenin herhangi bir nedenle dış tanıtımı için hazırlanmış bir iş planı, öncelikli aranan bir koşul olmaktadır.

### 4. İŞ PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Önceki bölümlerde iş planının ne olduğu, hangi alanlarda ve hangi faydaları sağlamak için kullanıldığı anlatılmıştır. İş planının kullanılabilmesi ve söz konusu faydaların elde edilebilmesi için öncelikle doğru bir şekilde hazırlanması ve belli kriterlere sahip olması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, hazırlanan iş planlarının bir değerlendirmeye tabi tutulması, hazırlayan, kullanan ve inceleyen açısından gerekli

olmaktadır. Belli kriterleri taşımayan bir iş planı, uygulanabilir olamayacağından, işletme için zaman kaybından başka bir şey olmayacaktır. İş planı, esas olarak, hazırlanıp arşive konulacak bir doküman değildir. İşletme fiili olarak faaliyette bulunduğu sürece onunla beraber yenilenecek, işletmenin faaliyetlerini devam ettirebilmesi ve gelişebilmesi için, onu yönlendirecek bir destekçisi olacaktır. Bu nedenle iş planı hazırlanması ciddi bir çalışma, istek ve yeterlilik gerektirmektedir. Ancak bu şekilde hazırlanan bir iş planı yarar sağlar.

İş planının, işletme içi kullanımında, uygulanabilirlik ve gerçekçilik açısından değerlendirmeye tabi tutulması gerekebilir. Ancak iş planı değerlendirmesi genellikle, işletmenin dışarıya karşı tanıtımında gerekli olmaktadır. İşletme herhangi bir kredi kurumuna, risk sermayesi şirketine, potansiyel yeni ortaklara, üniversitelere, kamu kuruluşlarına iş planını sunduğu zaman, ilgili kuruluş ya da kişi iş fikrinin yanı sıra, bu iş fikrini içeren iş planını da değerlendirmekte ve buna göre işletme ile ilgili kararını vermektedir. Bu açıdan bakıldığında, iş planı değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve bunun bir form haline getirilmesi, iş planını incelemek durumunda olan kişi ve kuruluşlar tarafından kullanılacak yararlı bir kaynak olmasını sağlar.

Hazırlanan iş planının değerlendirilmesi, değerlendirmeyi yapan kesime göre değişiklik gösterir.. Değerlendirme yapan kişi ya da kurumun iş planından beklentilerine göre farklı değerlendirme kriterleri kullanılır. Bu çalışmada örneğini verdiğimiz değerlendirme kriterleri, iş planını incelemek durumunda olan tüm kesimler tarafından genel kriterler bütünü olarak kullanılabilir özellikte hazırlanmıştır

## İŞ PLANI DEĞERLENDİRME FORMU

İşletmenin Adı : .....

İşletmenin Faaliyet Konusu : .....

İş Planını Hazırlayanın Adı Soyadı : .....

İş Planının Hazırlanma Tarihi : .....

İş Planını Değerlendirenin Adı Soyadı : .....

İş Planı Değerlendirme Tarihi : .....

## A- YAZILI DEĞERLENDİRME (TOPLAMIN %80'İ)

### I. İŞ PLANI ÖZETİ

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Soru Puan Değeri	Verilen Puan	Yorumlar
1. İş planının ne amaçla hazırlandığı açıklanmış mı? İş fikri ile ilgili yeterli bilgi verilmiş mi? Bu süreç sonucunda beklenen sonuçlar tanımlanmış mı?	1		
2. Girişimcinin eğitim durumu, işletmenin/girişimcinin iş hayatında bulunma nedeni, geçmiş dönem başarıları, müşterilere sunduğu veya sunmayı hedeflediği ürün/ hizmetler ve bunların gelişme yönündeki potansiyelleri belirtilmiş mi?	1		
3. İş planı özeti kısa, anlaşılır, tüm planı kapsar şekilde ve okuyanı iş planının iyi hazırlanmış olduğuna ikna edici nitelikte mi?	1		

4. İşletmenin kısa ve uzun dönem hedeflerinden, bu hedeflere ulaşmak için geliştirdiği stratejilerden, rekabet (sektör/alt sektörlere ait genel bilgiler) analizinden bahsedilmiş mi?	1		
5. Hedef müşteri ve pazarlar ile ilgili ürün/hizmetlerdeki gelişmeler (sosyal, ekonomik, siyasi ve teknolojik), eğilimler incelenmiş mi?	1		
<b>Toplam Puan</b>	<b>5</b>		

### II. İŞLETME BİLGİLERİ

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Soru Puan Değeri	Verilen Puan	Yorumlar
1. İşletmenin faaliyet konusu, mevcut müşteri grupları ve ürün/hizmet geliştirme çabaları anlatılmış mı?	2		
2. Kurulacak işletmenin yaşayacağı ve işletmenin kuruluşundan bugüne yaşadığı süreçler, gelecek projeksiyonu ve iş planı sonucunda hedeflenen yer belirtilmiş mi?	1		

### III. İŞLETMENİN STRATEJİ VE HEDEFLERİ

3. İşletmenin kuruluş yeri, hukuki modeli ve ortaklık yapısı belirtilmiş mi?	1		
4.A)Yeni kurulacak işletme için ne tür izin ve ruhsatların gerektiği, konuyla ilgili hangi kurumlara başvurulacağı, kuruluş süresi ve kuruluş maliyeti belirtilmiş mi?	1		
4.B)Kurulu işletme ve çalışanları için yasanın öngördüğü (sağlık, güvenlik v.s.) önlemlerden bahsedilmiş mi?			
<b>Toplam Puan</b>	<b>5</b>		

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Soru Puan Değeri	Verilen Puan	Yorumlar
1. İşletmenin bir vizyon ve misyonu var mı? Hedefler açıkça ve gerçekçi olarak ifade edilmiş mi?	1,5		
2. Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirtilmiş mi? Bu hedefler, işletmenin temel ve destek fonksiyonları ile ilgili ölçülebilir, ulaşılabilir ve mantıklı mı?	1,5		
3. Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler iş planının geri kalan bölümleri tarafından destekleniyor mu?	1		
4. Kısa ve orta vadeli hedefler, işletmenin temel ve destek fonksiyonları ile ilgili ayrıntılı, ölçülebilir, ulaşılabilir ve mantıklı hedefler midir?	1		
<b>Toplam Puan</b>	<b>5</b>		

#### IV. ÜRÜN/HİZMET BİLGİLERİ

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Soru Puan Değeri	Verilen Puan	Yorumlar
1.Sunulacak ürün/hizmetlerin özellikleri, hangi alanlarda kullanıldığı, kullanıcıya sunduğu avantajlar ve yararları belirtilmiş mi?	2		
2.Piyasadaki benzer ürün/hizmetler karşısında avantajları ve yenilikçi yönleri var mı?	1,5		
3.Sunulacak ürün hizmetlerin uymak zorunda olduğu standart ve kriterler belirtilmiş mi? Bu kriterleri sağlamak için neler yapılacağı anlatılmış mı?	1,5		
<b>Toplam Puan</b>	<b>5</b>		

#### V. İŞ FİKRİNİN PİYASA VE TALEP YAPISI

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Soru Puan Değeri	Verilen Puan	Yorumlar
1.Temel, potansiyel ve hedef müşteri ayrımları yapılmış mı? Hedef sunum bölgesindeki talebin genel özellikleri (demografik, sosyo ekonomik, kültürel) araştırılmış mı?	4		
2.İşletmenin içinde bulunduğu sektör ve alt sektörler net olarak tanımlanmış mı? Geçmişten bugüne yaşadığı süreç, gelecekteki eğilimler ve sektörün ekonomik, sosyal, teknolojik gelişmelere karşı hassasiyeti incelenmiş mi?	3		
3.İşletmenin ilişkide bulunduğu piyasaların temel özellikleri araştırılmış mı?	3		
4.Sektördeki önemli aktörler belirtilmiş ve bunların pazar payları rakamsal olarak ifade edilmiş mi?	2		



## VI. PAZARLAMA PLANI

5.Sektör ve alt sektörün pazar büyüklüğü ve ülke ekonomisindeki yeri rakamsal olarak ifade edilmiş mi?	2		
6.İşletmenin sunum bölgesindeki müşterilerin tüketim kararlarını neye göre verdikleri (fiyat, kalite, erişim) araştırılmış mı?	2		
7.Sektöre giriş ve çıkışı engelleyici unsurlar ve bu konuda alınacak tedbirler belirlenmiş mi? Bu tedbirler uygun mu?	1		
8.Ürün/hizmete duyulan talebin büyüklüğü konusunda bir çalışma yapılmış mı? Talep tahmininde kullanılan yöntem ve veriler gerçekçi mi? Ürün/hizmet piyasasının ekonomik ömrünün hangi aşamasında olduğu (başlangıç, büyüme, olgunluk, gerileme) belirtilmiş mi?	3		
<b>Toplam Puan</b>	<b>20</b>		

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Soru Puan Değeri	Verilen Puan	Yorumlar
1.Firmanın rakipleri karşısındaki güçlü ve zayıf yönleri detaylı bir şekilde analiz edilmiş mi? Zayıf yönleri güçlendirmek için plan yapılmış mı?	2		
2.Ürün/hizmetlerin müşteriye tanıtımının nasıl yapılacağı (pazarlama, satış,reklam, promosyon, tanıtım) kararlaştırılmış mı? Bu tanıtım çalışmaları, hedef müşteriye ulaşmak için etkili yollar mı?	2		
3.Ürün/hizmet için mevcut dağıtım kanalları konusunda bilgi var mı? Ürün/hizmetlerini müşterilere ulaştırmak için öngörülen metot var mı? Bu metot gerçekçi mi?	2		
4.Ürün/hizmetlerin müşteriye ulaştırılmasında yerleşim yeri faktörü değerlendirilmiş mi?	2		

5.Ulaşılmak istenen müşteri grubu, pazar payı, pazar büyüklüğü belirtilmiş mi? Bunlar gerçekçi mi?	2		
6.Ürün/hizmet için bir fiyatlandırma politikası, son ürün için belirlenmiş bir fiyat var mı? Birim ürün/hizmet için bir kazanç oranı tespit edilmiş mi? Bu oran piyasa ortalamalarına uygunluk gösteriyor mu?	2		
7.Ürün/hizmet için bir satış tahmini yapılmış mı, bu tahminler piyasa ve talep yapısına uygunluk gösteriyor mu?	1		
8.Satış sonrası hizmet ve servis gerekiyor mu? Bunlar için yeterli çözümler geliştirilmiş mi?	1		
9.Yapılan stratejik pazarlama planı, tahmini satış tutarlarına ulaşılması konusunda yeterli olacak mı?	1		
<b>Toplam Puan</b>	<b>15</b>		

## VII. ÜRETİM PLANI

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Soru Puan Değeri	Verilen Puan	Yorumlar
1.Üretim planlaması yapılmış mı? Bu plan, satış planı ve talep tahmini, kapasite özellikleri ve seçimi, hammadde tedarik planı, işgücü kullanımı ve finansman kaynakları göz önüne alındığında uygun bir çözümü içeriyor mu?	2		
2. İşletmenin temel üretim süreçlerini içeren iş akışı şeması yapılmış mı? Bu şema üretim, malzeme, bilgi akışını ve bunlar için gerekli süreleri kapsıyor mu?	2		
3.Üretim için gerekli işyeri seçimini etkileyecek tüm faktörler incelenmiş mi? Gerekli teknik özellikler ve maliyetler yeterli düzeyde ifade edilmiş mi?	2		

4. Ürün/hizmet süreç tasarımı yapılırken alternatif metotlar değerlendirilmiş mi? Seçilen metot iş planının bütünselliğini yansıtıyor mu?	1		
5. Üretim planı, sipariş tedarik süresi, nakliye ücretleri, toplu alımlardaki avantajlar dikkate alınarak optimum bir plan yapılmış mı?	1		
6. Hammadde ve yardımcı malzemeleri sağlayan tedarikçilerle ilgili yeterli çapta bir araştırma yapılmış mı? Birim maliyetler hesaplanmış mı?	1		
7. Üretim işgücünü oluşturan iş grupları belirlenmiş mi? İşgücü nitelikleri, nereden tedarik edileceği ve birim maliyetleri saptanmış mı?	1		
<b>Toplam Puan</b>	<b>10</b>		

## VIII. YÖNETİM VE ORGANİZASYON PLANI

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Soru Puan Değeri	Verilen Puan	Yorumlar
1. İşletmenin temel ve destek aktivitelerini yerine getiren görev gruplarını içeren bir organizasyon şeması yapılmış mı?	2		
2. Yönetim kadroları, bunların görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmiş mi? Mevcut yöneticilerin özgeçmişleri ve sahip oldukları özellikler belirtilmiş mi?	1		
3. İnsan kaynakları yönetimi, personelin eğitim ihtiyacı belirlenmiş mi? Bir eğitim programı oluşturulmuş mu?	1		
4. Ürün/hizmet üretim kapasitesindeki büyümeye paralel işgücü gelişim ihtiyacı tespit edilmiş mi?	1		
<b>Toplam Puan</b>	<b>5</b>		

## IX. FİNANSAL PLAN

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Soru Puan Değeri	Verilen Puan	Yorumlar
1. A) İşletmenin kurulması için ihtiyaç duyulan başlangıç yatırım ve işletme sermayesi miktarları, bunların kaynakları belirtilmiş mi? Bir kredi ihtiyacı söz konusu ise bunun hangi koşullarda alınabileceği araştırılmış mı, kredi için geri ödeme planı yapılmış mı? 1.B) Mevcut işletmeler için son üç yılın bilanço ve gelir tabloları var mı? Bu tablolar iş planı hedeflerini destekler nitelikte mi?	3		
2. Ürün/hizmet satış gelirleri, tahmini satış planına uyum gösteriyor mu? İşletme giderleri iş planında tarif edilen tüm operasyon ve faaliyetleri kapsıyor mu? Satış gelirlerinin dönemlere göre dağılımı hedefler doğrultusunda mı?	3		

3. İşletme nakit akımları gelir-gider, vergi vb. unsurlara uygun olarak hesaplanmış mı?	1		
4. İşletme sermayesi ihtiyacı doğru olarak hesaplanmış mı?	1		
5. İşletme giderlerinin sabit ve değişken gider ayrımı doğru yapılmış mı?	3		
6. Başabaş noktası hesaplanmış mı?	3		
7. Karlılık analizi sonucunda yatırımın geri dönüş süresi, karlılık oranı, net bugünkü değer, alternatif yatırım araçları için istenilen düzeyde mi?	3		
8. İşletmenin finansal projeksiyonu yapılırken, enflasyon, faiz oranları vb. unsurlardaki olası değişiklikler göz önünde bulundurulmuş mu?	2		
9. Tüm finansman planı yapılırken temel varsayım ve değişiklikler net olarak açıklanmış mı?	1		
<b>Toplam Puan</b>	<b>20</b>		

## X. İŞ KURMA SÜRECİ AKTİVİTE PLANI

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Soru Puan Değeri	Verilen Puan	Yorumlar
1.İş kurma sürecinden önceki tüm aktivitelerin detayları ve bu aktivitelerin birbirleri arasındaki zaman ilişkileri belirlenmiş mi?	1,5		
2.İşletmenin fiili olarak faaliyete geçiş zamanı belirlenmiş mi?	1,5		
3.Pazarlama aktivitelerinin ne zaman, ne şekilde, kim tarafından, hangi sıklıkla yapılacağı belirtilmiş mi?	1		
4.Tüm aktivite planı gerçekçi, uygulanabilir ve iş planında tarif edilen işletme planını yansıtır nitelikte mi?	1		
<b>Toplam Puan</b>	<b>5</b>		

## XI. RİSK DEĞERLENDİRMESİ

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Soru Puan Değeri	Verilen Puan	Yorumlar
1.İş planı, işletme için oluşabilecek risk unsurlarını (talep, rekabet, maliyet) içeriyor mu? Bu unsurlar gerçekçi olarak tespit edilmiş mi?	2,5		
2.Oluşabilecek risk durumlarına karşı alternatif bir plan var mı?	2,5		
<b>Toplam Puan</b>	<b>5</b>		

## B- SÖZLÜ DEĞERLENDİRME (TOPLAMIN %20'Sİ)

### I. SUNUŞ ŞEKLİ

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Soru Puan Değeri	Verilen Puan	Yorumlar
1.İş planı içindeki bilgileri açık, özlü, anlaşılabilir ve anlamlı bir sırayı takip edecek şekilde anlatıyor mu?	10		
2.Güven verici ve profesyonel bir görünüme sahip mi?	10		
3.Sektör hakkındaki bilgi birikimi yeterli mi?	10		
4.İstekli olduğu izlenimini veriyor ve soruları etkili bir şekilde cevaplandırıyor mu?	10		
5.Yatırımcının ya da inceleyen kişinin dikkatini çekebilecek özelliğe sahip mi?	10		
6.Plandaki önemli konuların vurgulanmasına katkı sağlıyor mu?	10		
<b>Toplam Puan</b>	<b>60</b>		

## II. UYGULANABİLİRLİK

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ	Soru Puan Değeri	Verilen Puan	Yorumlar
<b>1.Sektör Fırsatları:</b> Piyasanın ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların bir avantaj yaratabileceğini açık bir şekilde anlatabiliyor mu?	8		
<b>2.Rekabet Farkı:</b> İşletmenin rekabet açısından farklılık yaratacağı bir yeniliği/eşsizliği/özelliği ikna edici biçimde sunabiliyor mu?	8		
<b>3.Yönetim Başarısı:</b> Yönetim ekibi, işletmeyi geliştirip, riskleri fırsatlara çevirebilecek güçte mi?	8		
<b>4.Finansal Kavrayış:</b> Ekip işletmenin finansal ihtiyaçlarını gerçek anlamda kavrayabilecek yapıda mı?	8		
<b>5.Yatırım Potansiyeli:</b> Faaliyet konusu, yatırım kararı verilmesini sağlayacak gerçek yatırım fırsatlarına sahip mi?	8		
<b>Toplam Puan</b>	<b>40</b>		



## 6. SONUÇ

Bu çalışmada, mevcut ya da yeni kurulacak bir işletmenin iş hayatında başarılı olabilmesi, gelişebilmesi ve iş çevreleri tarafından önemsenebilmesi için iyi bir iş planına sahip olmasının gerekleri ifade edilmiştir.

İş planı, işletmenin büyüklüğüne göre değişmekte ve içeriği farklı olmakla birlikte, genel anlamda kabul görebilmesi için belli kriterleri taşıması ve çözümler üretmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde hazırlanan bir iş planı değerlendirmeye tabi tutulabilir.

Bu iş planı değerlendirme rehberi, genel anlamda bir işletmenin tüm süreçlerini kapsayacak özellikte hazırlanmıştır. Asıl önemli olan, değerlendirmenin bu konuda bilgi sahibi kişiler tarafından yapılarak, doğru yorumlanmasıdır. Bu nedenle, iş planı değerlendirme süreci de en az iş planı hazırlama süreci kadar bilgi ve emek ister. İş planı değerlendirmesi iş planında eksikliklerin bulunması durumunda, bu eksikliklerin düzeltilmesi konusunda da yönlendirici bir niteliğe sahiptir.

Sonuç olarak İş Planı Değerlendirme Rehberinin girişimcilere, işletmelere, yatırımcılara, kredi kurumlarına, kamu kurumlarına yönelik kaliteli, uygulanabilir, ihtiyaçları karşılayabilir iş planlarının hazırlanmasında kullanılacak faydalı bir rehber olması ümit edilmektedir.

## C- DEĞERLENDİRME TABLOSU

### I. YAZILI DEĞERLENDİRME (TOPLAMIN %80'İ )

DEĞERLENDİRME KRİTERİ		PUAN DEĞERİ	VERİLEN PUAN
1	İŞ PLANI ÖZETİ	5	
2	İŞLETME BİLGİLERİ	5	
3	İŞLETMENİN STRATEJİ VE HEDEFLERİ	5	
4	ÜRÜN / HİZMET BİLGİLERİ	5	
5	İŞ FİKRİNİN PİYASA VE TALEP YAPISI	20	
6	PAZARLAMA PLANI	15	
7	ÜRETİM PLANI	10	
8	YÖNETİM VE ORGANİZASYON PLANI	5	
9	FİNANSAL PLAN	20	
10	İŞ KURMA SÜRECİ ATIVİTE PLANI	5	
11	RİSK DEĞERLENDİRMESİ	5	
<b>TOPLAM PUAN</b>		<b>100</b>	
<b>VERİLEN PUAN ( .....)X0,80</b>			



## II. SÖZLÜ DEĞERLENDİRME (TOPLAMIN %20'Sİ)

DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ		PUAN DEĞERİ	VERİLEN PUAN
1	SUNUŞ ŞEKLİ	60	
2	UYGULANABİLİRLİK	40	
TOPLAM		100	
VERİLEN PUAN ( ..... ) X 0,20			

## IV. DEĞERLENDİRME SONUÇ TABLOSU

YAZILI VE SÖZLÜ DEĞERLENDİRME	VERİLEN PUAN
I. YAZILI DEĞERLENDİRME	
II. SÖZLÜ DEĞERLENDİRME	
TOPLAM	
SONUÇ	

DEĞERLENDİRME TABLOSU		
91 / 100 PUAN	İş planı istenilen tüm kriterleri taşıyor	A
71 / 90 PUAN	Girişimcinin, dikkat çekilen konularda iş planını revize etmesi gerekir	B
41 / 70 PUAN	İş planı yetersiz, yeniden gözden geçirilip hazırlanmalı	C
0 / 40 PUAN	İş planı başarısız	D
A- ÇOK İYİ	B- İYİ	C- ORTA D- ZAYIF

A- DESTEK VERİLİR

B- REVİZYON SONUCU DESTEK VERİLİR

C- YENİDEN HAZIRLANAN İŞ PLANI SONUCU DESTEK VERİLİR

D- DESTEK VERİLMEZ

## KAYNAKLAR

- Girişimciler için İş Planı Rehberi, KOSGEB Yayınları, 1998
- İş Geliştirme Merkezleri İçin İş Planı Rehber Notları, Wolsey S., KOSGEB – ÖSDP, 2003
- KOBİ Analiz Eğitimi Ders Notları, KOSGEB, 2003