

İş Plânları, Hazırlanması ve Önemi

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Öztürk
Adnan Menderes Üniversitesi, İİBF.

Özet

İş plânları çok önemli ve yararlı dökümanlardan birisidir. İş plânları işletmenin misyonunu ve amaçlarını yazılı biçimde ortaya koyar, işletmenin faaliyetleri ve finansal durumu, mülkiyeti, yönetim yapısı ve amaçlarını, nasıl gerçekleştireceğine ilişkin bilgiler verir. İş plânlarının üç önemli amacı bulunmaktadır. Birincisi, iş fikirlerinin, araştırma sonuçlarının kreditolere ve yatırımcılara sunulmasında bir iletişim aracıdır. İkinci önemli amacı, girişimin örgütlenmesi ve yönetilmesine ilişkin bir yol haritası oluşturmaktır. Son amacı ise, gelişimin ölçülmesine olanak verecek bir ölçme aracı olmasıdır.

Anahtar Sözcükler: İş plânı, Basell II, misyon, faaliyetlerin plânlanması, finansal tahminler, fon talebi.

Abstract (Business Plans, Preparation and Importance)

The business plan is one of the most important documents. The plan puts forward the mission and objectives, and provides information regarding to the operational and financial situation of the firm, its ownership, management structure as well as the means to achieve its objectives. The business plan performs three important functions. Firstly, it is a communication tool to convey business ideas, research findings to the financiers and investors. Secondly, it is a guidance for organizing and managing the venture. Lastly, its a yardstick to measure the progress of the operations.

Key Words: Business plan, Basell II, mission, planning of operations, financial forecasting, demand for funds.

1. Giriş

Batı ülkelerinde yapılan araştırmalar, başarılı girişimcilerin bir işe girmeden önce oldukça ayrıntılı plânlama yaptıklarını ortaya koymuştur. Girişimcilerin bu yönde kullandıkları en önemli araçlardan birisi "işletme plânı" dır. Girişimci bu plân ile kafasındaki fikirleri gerçeğe dönüştürür.¹

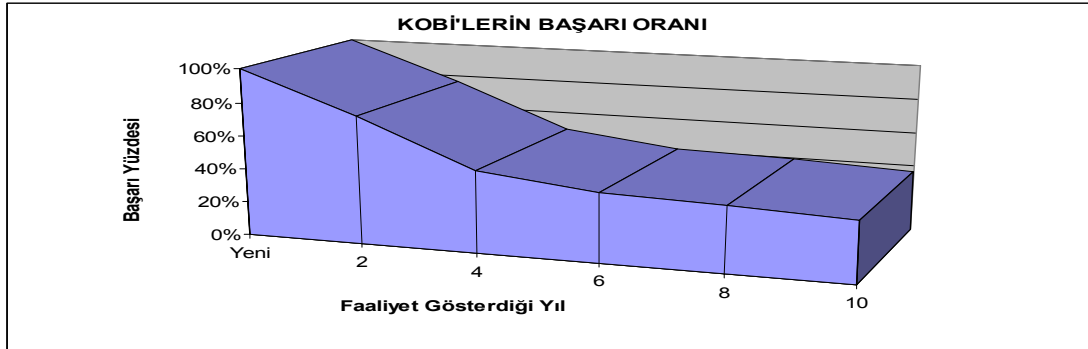
Ülkemizde faaliyet gösteren girişimlerin ve KOBİ'lerin büyük çoğunluğu, yeni iş girişimlerinin veya yatırımlarının gerçekleştirilmesi aşamasında iş plânlarından yararlanmamaktadırlar. Örneğin, 2003 yılında Aydın Ticaret

Odası'na kayıtlı üye-lerden 1121 üye seçilmiş ve yüzyüze görüşme yoluyla ankete tabî tutulmuştur. Bu ankette çeşitli işletme fonksiyonlarına ilişkin soruların yanında, finansal yönetim tekniklerinden yararlanılma derecesini belirlemeye yönelik sorular da yer almıştır. Bu sorulardan birisi "yatırım projelerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz" biçimindedir. Araştırmaya katılan 1121 işletmeden 77'si bu soruya cevap vermezken, 210'u fizibilite ve iş plânı araçlarından yararlanarak diye cevap vermiş, 834'ü ise, tecrübeye dayanarak yaptıklarını belirtmişlerdir.²

¹ Don Hellriegel ve John W.Slocum Jr., Management, 6. Baskı, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, 1992, s.757.

² Aydın'daki Ticarî Hayatın Durumu, Basılmamış Araştırma, Aydın Ticaret Odası, Aydın, 2003, s.18.

Grafik-1- KOBİ'lerin Başarı Oranı



Buna göre, iş plânı gibi çok önemli bir finansal araçtan yararlanan işletmelerin toplam içindeki payı % 18'dir. Böyle bir sonucun ortaya çıkması oldukça düşündürücü ve endişe vericidir. Çünkü, işletmeleri başarısız kılan en önemli ve yaygın neden, plânlama eksikliğidir.

Yapılan araştırmalar yeni kurulan işletmelerin % 24'nün 2 yıl içinde; % 51'nin 4 yıl içinde; % 63'nün 6 yıl içinde yok olduğunu göstermiştir.³ Bu durum Grafik-1'de açık biçimde görülmektedir.

İş plânları olmaksızın başlatılan yatırımlar sonucu kıt kaynaklarımız akıl almayacak ölçüde çarçur edilmektedir. Ülkemizde iyi plânlanmamış 556 yatırım projesi için 130 milyar dolar toprağa gömülmüştür.⁴

2. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, iş plânlarının önemi ve yararlarını çeşitli yönlerden açıklamaktır. Batı ülkelerinde çok uzun yıllardan beri kullanılan iş plânları, gönüllü veya zorunlu olarak, ülkemizin firmaları ülke-mizinin firmaları tarafından da ileriki yıl-larda daha fazla kullanılacaktır. Örneğin 2004 yılında faaliyete geçen KOBİ girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş., ortaklıkta bulunacağı şirketleri değerlendirecek ve bu aşamada, girişimci tara-fından hazırlanan "iş plânı" dosyalarını

inceleyecek ve yatırım niyetini ortaya koyacaktır.⁵ Yine, Türk Telekom'un yüzde 55'lik bölümünün blok satışı için başlayan ihale sürecinde paradan önce, alıcı firmanın kuruluşu nereye götüreceğine dair hazırlayacağı "iş plânına" bakılacağı belirtilmiştir. Katılımcı firmalardan 10 yıllık bir "iş plânı" isteneceği vurgulanmıştır.⁶ Omni Financial adlı özel bir şirket "finans ortaklığı fonlarından" kredi çekmek isteyen işletmelerden kapsamlı bir "iş plânı" talep etmektedir.⁷ Yine, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu ise, 7 Şubat 2003 tarih ve 1855 sayı ile Türkiye Bankalar Birliğine gönderdiği açıklamada, bankaların hesaplanan ertelenmiş vergi tutarının vergi mevzuatında öngörülen sürede itfa edebileceğini gösterir detaylı bir "iş plânı" nın hazırlanmasını zorunlu tutmuştur.⁸ Bunlara ilaveten, bilindiği gibi, Basel II Standartlarının 2007 yılında ülkemizde yürürlüğe girmesi beklenmektedir. Bu standartların işletmeler, özellikle KOBİ'ler tarafından doğru şekilde anlaşılması ve yorumlanmasında büyük yararlar bulunmaktadır. Bu nedenle, işletmeler mutabakatın tamamlanmasını beklemeden proaktif davranmalı ve yeni döneme ilişkin hazırlıklara biran önce başlanılmalı, eksiklikler, zayıf yönler

³ <http://home.anadolu.edu.tr/number/is%20plani4.ppt#312>, 2, slayt1.

⁴ Bülent Çöltekin, Havaya Savrulan Trilyonlar, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s.6.

⁵ Kobi Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. Duyurusu, Temmuz 2006, s.2.

⁶ <http://www.ntvmsnbc.com/news/298667.asp>.

⁷ www.omnifinancial.com.tr/turkish/prosedur.htm.

⁸ Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Ertelenmiş Vergi Hesaplamasına İlişkin Esaslar, 2003, s.1.

doğru analiz edilmeli ve kritik plânlar hazırlamalıdır.

Basel II ile gelecek olan değişime uyum sağlayamayan ve bunu yönetemeyen KOBİ'lerin kredi maliyetleri artacaktır. Değişime ayak uydurmak hayatî öneme sahiptir. Bu nedenle, KOBİ'ler mevcut durumlarını sürekli sorgulamalı, geleceğe yönelik tahminler ve öngörülerde bulunmalı; değişen trendleri yakalayarak, şimdiden geleceğe yönelik plânlar hazırlamalı ve tüm bu sayılanlar için gerekirse, organizasyon yapısından iş süreçlerine, programlama anlayışından ürün çeşitlerine kadar, tüm işleyişlerini değiştirmeye yönelik adımlar atmalıdırlar.⁹

Bu açıklamaların ışığı altında, iş plânları girişimcilerimizin, KOBİ'lerimizin, bankalarımızın ve diğer tüm ticarî işletmelerimizin ileride en çok kullanacağı bir yönetim aracı olacaktır.

3. İş Plânı ve Önemi

İş plânı, işletmenin amaçlarını ve hedeflerini tutarlı bir biçimde sokmada kullanılacak olan en etkili bir araçtır. İş plânı, bir işletmeyi kağıt üstünde faaliyete geçirmek olarak da tanımlanabilir. Gelişmişlik düzeyleri hangi aşamada olursa olsun, işletmeler içsel faaliyetlerini daha da ıslah etmek ve işletmeyi dıştaki potansiyel yatırımcılara tanıtmak ve pazarlamak için, işletme plânlarını kullanırlar.¹⁰

İş plânı, bir girişimcin yol haritasıdır. İş plânı, girişimcinin yönlendirilmesi ve yönetimi açısından çok önemli bir araçtır.¹¹ Bir iş plânı amaçları, tahminleri ve finansal öngörülerini ortaya koyar. İş

plânı nerede olduğumuzu, nereye gittiğimizi ve oraya nasıl varma niyetinde olduğumuzu gösterir. İyi hazırlanmış bir iş plânı, başarılı bir işletme kurma kararlılığımızın bir aynasıdır. İyi bir iş plânı bankaları, tedarikçileri ve diğer üçüncü şahısları ikna etmede kullanılabilecek çok iyi bir araçtır.¹²

İş plânı süreci bir girişimin bütün yönlerinin analiz edilmesine ve ortaya çıkabilecek belirsizliklerle baş edilmesine olanak verecek müessir bir stratejinin geliştirilmesine yardımcı olur. Böylece, bir iş plânı sayesinde girişimciler bir projenin başarısızlıkla sonuçlanmasını önleyebilirler.

İş plânı çeşitli yararlar sağlar. Bunların belli başlıları,

Girişimcinin plânlanmış olduğu işin bilinçli, eleştirel ve tarafsız bir biçimde değerlendirmesini sağlamaya yönelik gerekli zaman, çaba, araştırma ve disiplinin düzenli bir şekilde bir araya getirilmesine yardımcı olur; iş plânında yer alan ekonomik, finansal ve rekabet yapısına ilişkin analizler girişimcinin yaptığı varsayımların dikkatli bir biçimde gözden geçirilmesine yardımcı olur; iş plânında iş girişiminin tüm yönleri ele alındığından, girişimciler dıştaki değerlendirme uzmanları için, faaliyet stratejilerini ve beklenen sonuçları geliştirirler ve incelerler; iş plânlarında amaçlar ve hedefler nicel biçimde ifade edilir ve böylece fiili sonuçların öngörülerle karşılaştırılması kolaylaşır; tamamlanmış iş plânı, yabancı kaynakların sağlanması hususunda bir iletişim, işletmenin başarılı biçimde yönlendirilmesi açısından da bir faaliyet aracıdır¹³; iş plânı, yapılması işletme amaçlarının verimli bir şekilde belirlenmesine ve müteşebbisin bir işi kurma ve çalıştırma yönünde sahip olduğu beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olur; işletme plânları elde edilen başarıların ve kârların ölçülmesine yardımcı olacak belirli hedefleri ve parametreleri tesis

⁹ Hasan Zeki Süzen ve Ekrem Kayı, Basel II Standartları ve Getireceği Yükümlülükler, İzmir Yeminli Mali Müşavirler Odası, İzmir, 2006, s.12.

¹⁰ Amir M. Hormozi ve diğerleri, Business Plans for New or Small Business: Paving the Path to Success, Management Decision, Sayı: 40/8, 2002, s.755.

¹¹ Richard M.Hodgetts ve Donald F. Kuratko, Effective Small Business Management, Altıncı Baskı, The Dryden Pres, Forth Worth, 1998, s.170.

¹² David Butler, Business Planning: A Guide to Business Start-up, Butterworth, Oxford, 2000, s.7.

¹³ Hodgetts, a.g.k., s.170.

eder¹⁴; iş plânları, şeffaflığın ve işletmeye olan güvenin artmasına neden olduğundan, Basel II kriterlerine göre daha uygun şartlarla kredi alınmasına yardımcı olur¹⁵; iş plânları, işletme yönetiminin daha iyi hale gelmesine yardımcı olur.

4. İş Plânının Hazırlanması

Hazırlanan her bir iş plânı benzersiz olmalı, ve girişimin kendisine has olmalıdır. Hazırlanan iş plânı, basma kalıp ve diğer plânların değiştirilmiş bir benzeri olmamalıdır. Bir iş plânının unsurları, başlıkları standart olabilir. Ancak, içeriği eşsiz olmalı, her bir girişimcinin kişisel heyecanlarını yansıtmalıdır.

Başlangıçta, bir iş plânı yazmak iş adamlarına çok zor gelebilir. Pek çok girişimci “kervan yolda düzülür” mantığı ile işlerini kurarlar, “bekle ve gör politikası” izlerler. Çünkü, onlar için iş plânı hazırlamak çok zordur. Hedef pazarları belirlemek, stratejilerini ortaya koymak, ve finans kaynaklarını belirlemek için zaman, emek ve para harcamak kolay değildir. Plân hazırlamak çok ciddi bir çalışmayı gerekli kılar. Ancak, plân hazırlamak için başta harcanan zaman ve emeğin bir mü-kâfatı mutlaka olacaktır. İş plânı için, zaman ve emek harcayan iş adamları, gelecekteki olası tersliklerle daha etkin başa çıkacaklardır. Ancak, iş plânı, başarının kesin bir teminatı değildir. İş plânları, girişimcilerin sadece başarı şansını artırır.

Olağan bir iş plânı 25-50 sayfa uzunluktadır. Kısa plânlar genellikle pek yarar sağlamaz. Uzun olan plânların ise, okunmama riski vardır.¹⁶

5. İş Plânının İçeriği

¹⁴ David Butler, a.g.k., s.1.

¹⁵ Business Plan, Zentrales Instrument für die Gründung, den Aufbau und die Führung eines Unternehmens, KMU Innovation, 2006, s.1.

¹⁶ Norman M. Scarborough ve Thomas W. Zimmerer, Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach, Sekizinci Baskı, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2006, s.171-172.

Sonuç almaya yönelik bir iş plânı aşağıdaki unsurları içermelidir:¹⁷

i- Yönetici Özeti

Yönetici özeti en çok iki sayfa olmalıdır. Bu özeti okuyan kişi o işletmeyi tamamiyle kavramalı, önce rakiplerinden ayıran hu-susları öğrenmelidir.

ii- Misyon İfadesi

Misyon ifadesi, firmanın amaçlarını ve gideceği istikameti gösterir.

iii- Firmanın Geçmişi

Bu kısımda firmanın geçmişinde yer alan önemli finansal ve faaliyetler yer alır.

iv- Endüstri Profiline Açıklanması

Bu kısımda, firmanın içinde faaliyet göstereceği endüstrinin derin bir analizi yapılır.

v- İşletme Stratejisi

Bu kısımda, girişimcinin rekabetçi bir üstünlük kazanmak için, uygulayacağı strateji açıklanır.

vi- Firmanın Pazara Sunacağı Ürün ve Hizmetlerin Tanıtımı

Bu kısımda firmanın toplam ürün kuşağı tanıtılmalı, müşterilerin şirket mal ve hizmetlerini nasıl kullanacağını bir açıklaması yapılmalıdır.

vii- Pazarlama Stratejisi ve Tüketici Yararının Gösterilmesi

İşletme plânı, firmanın ürettiği mal ve hizmetlerin müşteriye nasıl fayda sağlayacağını, ya da müşterinin hangi sorununu çözeceğini açıklamalıdır.

viii- Rakiplerin Analizi

İşletmenin rakiplerinin kimler olduğu, bunların üstün ve zayıf yönleri açık bir biçimde analiz edilmelidir.

ix- Yönetici ve Mal Sahiplerinin Özgeçmişleri

Bu kısımda, özgeçmişler yer almalıdır. Özgeçmişler bireyin eğitim, çalışma hayatı, yetki ve sorumlulukları, tecrübeleri ile ilgili *bilgiler vermelidir*.

¹⁷ Joel Corman ve Robert N.Lussier, Small Business Management: A Planning Approach, Irwin, Chicago, 1996, s.113-114 ve Norman N. Scarborough ve diğerleri, s.173-185.

x- Faaliyetlerin Plânlanması

İşletmenin tam bir tanımını yapmak için, iş plânında örgütün şeması, kilit mevkiiler ve bunları işgal eden kişilerle ilgili bilgiler yer almalıdır.

xi- Finansal Tahminler

İş plânının en önemli kısmı burasıdır. Burada proforma tablolar aylık esasa göre bir yıl; üç aylık esasa göre izleyen ilk iki, ya da üç yıl için sunulmalıdır. Bu tablolar arasında gelir tablosu, bilanço, nakit akışı tablosu ve yatırım bütçesi yer almalıdır

xii- Fon Talebi

Burada hangi amaçla fon talebinde bulunulduğu açıklanmalıdır. Alınan kredinin nasıl ödeneceğinin bir plânı sunulmalıdır. Alınan kredinin nasıl kullanılacağı, ne gibi bir getirinin sağlanacağı açıklanmalıdır.

6. Örnek Bir İş Plânı

Örnek bir iş plânı ve ayrıntısı aşağıda verilmiştir.¹⁸

I. Yönetici Özeti

Şirketin adı ve adresi; kilit personelin adı, adresi; işletme ürünlerinin ve hizmetlerinin kısa bir tanıtımı; ürün ve hizmetlerin kısa bir analizi.

II. Vizyon ve Misyon İfadeleri

Girişimcinin işletme ile ilgili vizyonu; işletmenin hangi "iş" içinde olduğunun belirtilmesi; işletmenin dayandığı değerlerin ve ilkelerin belirtilmesi; işletmeyi eşsiz kılan husus nedir? Rekabetçi üstünlüğün kaynağı nedir?

III. İşletmenin Geçmişi (Sadece daha önceden kurulmuş işletmeler için)

İşletmenin kuruluş tarihi; işletmenin kazandığı önemli başarılar.

IV. Endüstri Profili ve Görünümü.

Endüstri Analizi; ana müşteri grupları; mevcut yasal düzenlemeler; önemli eğilimler; büyüme oranları; geleceğe ait görünüm.

V. İşletme Stratejisi

Pazarda arzulanan imaj ve pozisyon; şirketin amaçları ve hedefleri; swot analizi; rekabetçi strateji.

VI. İşletmenin Ürünleri ve Hizmetleri

Patent ve markanın korunması; üretim sürecinin tanıtımı; gelecekte üretilecek mal ve hizmetler.

VII. Pazarlama Stratejisi.

Hedef pazar; müşterinin satınalma güdüsü; pazar hacmi ve trendleri; kişisel satış çabaları; reklam ve satış araştırma çabaları; fiyatlama; dağıtım stratejileri; pazar deneme sonuçları.

VIII. Konum ve Yerleşim

Konum; yerleşim plânı.

IX. Rakip Analizi

Mevcut rakipler; potansiyel rakipler

X. Yönetim Ekibinin Tanıtımı

Kilit yönetici ve işçiler; kilit yönetici ve işçilerin özgeçmişleri; gelecekte yönetim ekibine alınacak yönetim kurulu ve danışmanları.

XI. Faaliyet Plânı

Firmanın yasal statüsü ve nedeni; karar verme makamı; üst yönetimin alacağı maaş ve ikramiyeler.

XII. Finansal Tahminler

Temel varsayımlar; malî tablolar; başabaş noktası analizleri; karşılaştırılmalı oran analizleri

XIII. Kredi ya da Yatırım Teklifi

İstenen miktar; fonların amacı ve kullanımı; kredinin ödenme plânı; plânın uygulanması.

XIV. Ekler (destekleyici belgeler, Pazar araştırması, malî tablolar, örgüt şeması, özgeçmişler ve diğer tablolar.)

7. İş Plânlarında Risk Analizleri

Yeni bir girişime ait risklerin değerlendirilmesinin iş plânına katılması çok yararlıdır. İş plânında riskin değerlendirilmesi çok büyük maharet ister. Olumsuz bir şekilde gerçekleşmesi mümkün her şey üzerinde gereğinden fazla durulması, potansiyel kreditorleri ve yatırımcıların projeyi finanslamaktan alıkoyar, caydırır. Proje riskinin göz ardı edilmesi ise,

¹⁸ Norman M. Scarborough ve Thomas W. Zimmerer, a.g.k., s.190-194.

girişimcinin acemi, dürüst olmayan, ya da hazırlık yapmamış bir kişi olarak değerlendirilmesi-ne yol açar. Bu yönde izlenecek en önemli yol karşılaşılabilecek büyük riskleri belirlemek ve bu risklerden korunmanın yollarını plânda açıklamaktır.¹⁹ İşletmelerin karşılaşılabilecekleri önemli risklerin bir listesi ekte sunulmuştur. İşletmeler, iş plânlarında, bu riskleri analiz etmeli ve alınan önlemleri açıklamalıdır.

William Sahlman'a göre; iş plânları, bir anı gösteren enstantane bir resim değildir.

İyi hazırlanmış iş plânları, geleceği gösteren filmler gibidir. Gelecekteki olaylar, firmanın, ya da girişimin yöneticileri, ürünleri, rakipleri ve makro ekonomik ortamla ilgili faktörleri tutarlı ve mantıklı biçimde ortaya koyarlar. Muhtemel etki ve tepkileri gözler önüne sererler.²⁰

İyi hazırlanmış bir iş plâni, kilit yöneticilerin girişimden ayrılması halinde ne olacağını; rakiplerin beklenmedik şekilde müthiş saldırımları durumunda ne yapacağını; hammaddenin sağlandığı Afrika'da bir ihtilâl olduğunda, ne gibi durumlarla karşılaşılacağını; ve bunlar karşısında yönetimin nasıl hareket edeceğini açıklamalıdır. Şüphesiz, geleceği öngörmek zordur. Ancak, potansiyel yatırımcı veya kreditorlere üstlendikleri risklerin ve alabilecekleri getirilerin niteliği hakkında bilgi vermek mümkündür.

İş plânını incelediklerinde, kreditorler ve yatırımcılar iş girişiminin riskleri ve getirileri üzerinde dururlar. Bunları sözel olarak sayfalarca anlatmak yerinde, grafik şeklinde sunmak daha yararlıdır. Örneğin, Grafik-2, işi kurmak için gerekli olan para miktarını, pozitif nakit akışlarını elde etmek için geçecek zamanı ve elde edilecek gelir miktarını göstermektedir.²¹

Bu diyagramda, nakit eksikliği boşluğunun derinliği, kreditor ve yatırımcılara işe başlamak için gerekli olan para tutarı hakkında bilgi verir. Nakit eksikliğin genişliği ise, pozitif nakit akışlarının sağlanması için lâzım gelen zamanı gösterir. Tecrübeli iş adamları nakit akışlarının işletmenin can damarı olduğunu bilirler. İşletme, kısa vadede kâr elde etmeden yaşayabilir. Ancak, nakit akışı olmaksızın yaşamını sürdürmez. Nakit eksikliği boşluğunun sığ, nakit akış elde etme sürecinin kısa olması idealdir. Ancak, nakit akışları pozitif oluncaya kadar firmayı yürütmek için ellerinde bir plân bulunması halinde, işletme daha fazla yatırım yapabilir ve pozitif nakit akışlarını daha uygun bir sürede elde edebilir. Ayrıca, nakit akışları yatırıma ait getirilerin olasılık dağılımlarını gösteren bir tablo ile desteklenebilir.²² Bu sayede iş adamları karşılaşılabilecekleri riskleri nicel olarak belirleyebilir.

8. İş Plânının Sunumu

Kreditorler ve yatırımcılar, talepte bulunan girişimcinin hazırlıklı ve bilgili olmasından etkilenirler. Girişimciler bir fon talebinde bulduklarında, yapılacak olan yüz yüze görüşmelerden çok önce, yazılı iş plânlarını kreditorlere, ya da yatırımcılara gönderirler. Bu nedenle, iş plânlarının yukarıda örneği sunulan kalıplara uyması gerekir.

İş plânının dinleyicilere takdim edilebilmesi için ayrılan süre genellikle çok kısadır. Bu nedenle, ayrıntılara girmesizin, çok özlü ve anlaşılır bir biçimde şu konularda bilgi verilmelidir.²³

Firmanın geçmişi, ürünleri veya hizmetleri; üretilecek mal veya hizmetlerle ilgili Pazar analizi; firmanın rekabetçi gücü ve bu gücü kullanmada izleyeceği Pazarlama stratejileri; yönetim ekibinin nitelikleri ve tecrübesi; kreditor ve yatırımcıların elde edecekleri getirileri ve karşılaştıkları riskleri gösteren bir finansal analiz.

Plâni, dinleyici kitlesine takdim etmeden önce iyi bir hazırlık başka bir deyişle,

¹⁹ Norman M. Scarborough ve Thomas W. Zimmer, a.g.k.s.184.

²⁰ William Sahlman, Harvard Business Review, Temmuz/Ağustos, 1997, s.98-108.

²¹ William A. Sahlman, a.g.k., s.104.

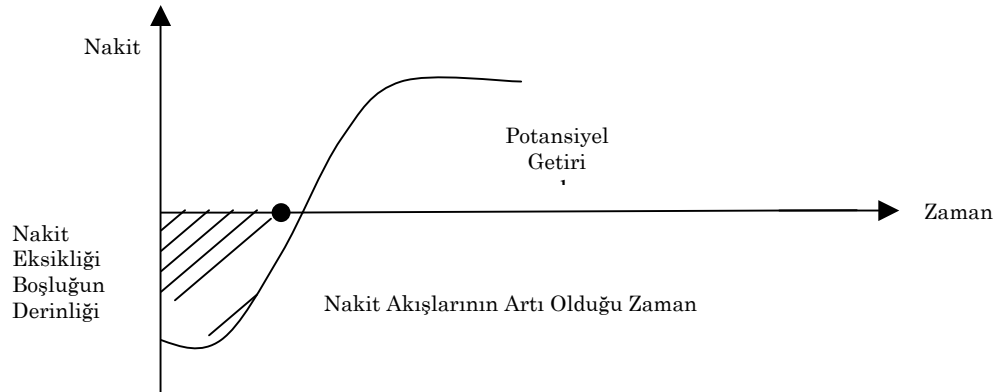
prova yapılmalıdır. Plân çok aşırı duygu-sallığa kapılmaksızın, gerçekçi bir biçim-de takdim edilmeli, ayrıntılara girmeksizin, temel fırsatlar üzerinde durulmalıdır. Plânda gösterilen fırsatların ne gibi geti-riler sağlayacağı açıklanmalı,

takdimi ilginç kılmak için görsel araçlardan yararlanıl-malıdır.

Teknik terimler kullanmaktan vazgeçilmelidir. Sorular için hazırlıklı olunmalı, doyurucu cevaplar verilmelidir.

Tablo-1-İşletme Riskleri Kontrol Listesi

Tehlike Türü	İşletme İçin Risk		
	Büyük	Orta	Küçük
Yangın, patlama			
Komşu arsaları sarabilecek yangın			
Fırtına			
Hırsızlık			
Makine arızası			
Ürün nakliyesi			
Yangın nedeniyle işletmede üretimin durması			
Makinelerin hasar görmesi			
Enerji kesintisi			
Hastalık bulaşması			
Bilgisayar sisteminin çökmesi			
İşletmenin neden olabileceği maddi hasarları karşılama sorumluluğu			
Çevreye verilebilecek zararları karşılama sorumluluğu			
Ürünlerden doğabilecek zararları tazmin sorumluluğu			
Araçların neden olabileceği zararları karşılama sorumluluğu			
Özel araç hasarları			
Kaza hasarları			
Soygun, sabotaj zimmete para geçirme			
Ürüne olan talebin kesilmesi			
Yurtdışı riskleri			



Grafik-2- Girişime Ait Nakit Akışları

Kaynak: W.Sahlman, Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos 1997, s.104.

İş plânına olan güveni ve inisiyatifi göstermek için, sunum sırasında proaktif bir tutum sergilenmelidir.²²

9. Sonuç

Kurumsal yönetim ilkelerinin giderek yaygınlaşması, şirketlerin güvenilirliği ve şeffaflığının artırılması ile ilgili talepler, Basel II gibi yeni

²² Norman M. Scarborough ve Thomas W. Zimmerer, a.g.k., s.187.

kredilendirme koşullarının bankalar tarafından yakın bir gelecekte uygulamaya sokulması, rekâbetin artması ve kit finansal kaynakların daha rasyonel kullanılmasına ilişkin istekler iş plânlarının daha yaygın ve etkili biçimde kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Maa- lesef, ülkemizdeki girişimcilerin ve KOBİ yöneticilerinin çoğunluğu yatırım projelerini sezgisel, ve bir sistematigi olmayan yöntemlerle değerlendirmektedir. Sonuçta, girişimlerin çoğunluğu başarısızlıkla sonuçlanmakta, işletmeler kapanmakta ve kit ekonomik kaynaklar çarçur edilmektedir. Örneğin, doğru yapılmış bir iş plânına dayandırılmamasından ötürü, ülkemizde suyu olmadığı için atıl olan termal otel yatırımları, pisti önündeki dağlarla kapalı olmasından ötürü çalışmayan hava alanları ve gerekli fonlar bulunmadığı için kaderine terk edilmiş otel yatırımları bulunmaktadır.²³

Kit kaynaklarımızın verimli ve kârlı projelerde değerlendirilmesi en büyük hedefimiz olmalıdır. Bu da ancak, sağlıklı yapılacak iş plânları ile gerçekleştirilebilir. Girişimcilerimiz ve yöneticilerimiz iş plânları yaparak, pazardaki değişmelere bağlı olarak bunları sürekli yenileyerek gereksinimleri olan fonları uygun şartlarla sağlayabilecek, yeni ortaklar bulabilecek ve iflâslara karşı kendilerini koruyabileceklerdi.

Kaynakça

Amir M. Hormozi ve diğerleri, “**Business Plans for New or Small Business: Paving the Path to Success**”, Management Decision, Sayı: 40/8, 2002.

Aydın’daki Ticari Hayatın Durumu, Basılmamış Araştırma, Aydın Ticaret Odası, Aydın, 2003.

23. Bülent Çöltekin, a.g.k., s.7-96.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Ertelenmiş Vergi Hesaplamasına İlişkin Esaslar, 2003.

Business Plan, Zentrales Instrument für die gründung, den Aufbau und die Führung eines Unternehmens, KMU Innovation, 2006.

Bülent Çöltekin, “**Havaya Savrulan Trilyonlar**”, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006.

David Butler, “**Business Planning: A Guide to Business Start-up**”, Butterworth, Oxford, 2000.

Don Hellriegel ve John W.Slocum Jr., “**Management**”, 6.Baskı, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, 1992.

Joel Corman ve Robert N.Lussier, “**Small Business Management: A Planning Approach**”, Irwin, Chicago, 1996.

Kobi Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı A.Ş. Duyurusu, Temmuz 2006.

Norman M. Scarborough ve Thomas W. Zimmerer, “**Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach**”, Sekizinci Baskı, Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2006.

Richard M.Hodgetts ve Donald F. Kuratko, “**Effective Small Business Management**”, Altıncı Baskı, The Dryden Pres, Forth Worth, 1998.

William Sahlman, Harvard Business Review, Temmuz/Ağustos, 1997.

[www.home.anadolu.edu.tr/number/is%20plani4.ppt#312, 2, slayt1.](http://www.home.anadolu.edu.tr/number/is%20plani4.ppt#312,2,slyt1)

[www.ntvmsnbc.com/news/298667.asp.](http://www.ntvmsnbc.com/news/298667.asp)

[www.omnifinancial.com.tr/turkish/prosedur.htm.](http://www.omnifinancial.com.tr/turkish/prosedur.htm)

Piyangoya Kim Ne Kadar Harcıyor?

Ülkeler	Şans Oyunlarına Yatan Para (bin dolar)	Kişi Başına Oyun Harcaması (dolar)
Yunanistan	4.302.546,8	392,18
Norveç	1.591.477,6	346,76
Finlandiya	1.721.033,9	329,70
İspanya	15.533.227,5	323,80
Kıbrıs Rum Kesimi	214.608,4	300,11
İsviçre	1.484.254,6	202,74
Fransa	11.674.556,8	189,21
Avustralya	2.143.097,8	165,62
Almanya	10.830.215,4	158,71

İngiltere	9.110.818,2	153,12
İsrail	910.673,9	144,55
ABD	8.805.461,0	111,59
Japonya	10.394.461,0	82,82
Güney Kore	3.510.111,8	72,83
İtalya	3.499.556,1	60,67
Türkiye	871.178,2	12,45

Vatan Gazetesi, 17.10.2006