

## Başarılı bir iş planı hazırlama kılavuzu Business plan nedir?



# İçindekiler

Önsöz	1	4. Pratik İpuçları	20
1. Giriş	2	- İş planı kim tarafından yazılmalıdır?	
- İş planı nedir?		- Ne uzunlukta olmalıdır?	
- Bir iş planı hangi amaca hizmet eder?		- Planı planlama	
- Okuyucular ne görmek ister?		- Uzmanlık dili kullanmayın – sade bir dil kullanın	
2. Finansal öngörüler	6	- Kendinizi tekrarlamayın	
- “Bu kadar uzağı göremem”		- İddialarınızı destekleyin	
- Nasıl öngörülür		- Gizlilik konusunda endişeniz mi var?	
- “Ne kadar muhafazakar/iyimser olmalıyım?”		- Seçici olmayın	
- Duyarlılık		- İkinci bir fikir	
- Net işletme sermayesi ihtiyacı		- İlk izlenimler önemlidir	
öngörülerinde nelere dikkat etmeli?		5. Deloitte olarak nasıl yardımcı olabiliriz?	22
- Alternatif seçenekler		Ekler	24
- “Finansman maliyetleri ve vergilendirmeye ilişkin işlemleri nasıl yaparım?”		1. Proforma tahmini gelir tablosu	
- “Enflasyonu nasıl dikkate alırım?”		2. Proforma tahmini nakit akım tablosu	
- Beklenmedik durumlar		3. Proforma tahmini bilançolar	
3. Aşama aşama iş planı	10	4. Finansal tahminlerin temelini oluşturan proforma varsayımlar	
Bölüm 1 Yönetici özeti			
Bölüm 2 Şirketin geçmişi ve fiili sonuçlar			
Bölüm 3 Ürün			
Bölüm 4 Yönetim ve personel			
Bölüm 5 Pazarlar ve pazarlama			
Bölüm 6 İmalat süreci			
Bölüm 7 Finansal bilgiler			
Bölüm 8 Risk faktörleri ve getiriler			
Bölüm 9 Zaman planı ve referans noktaları			
Ekler			

# Önsöz

İş yapmak için finansman bulmak bazen karanlıkta ebelemece oynamaya benzer. Çok büyük zaman ve enerji harcanmasına rağmen çoğunlukla finansörler ve iş adamları gerekli olan teması sağlayamaz.

İş adamları ve şirket yöneticileri genel olarak çok meşguldür. Danışman veya muhasebecileri ile iş planı hazırlamak için uzun saatler harcarken günlük işlerinin arka plana itildiği endişesini yaşarlar. Fakat endişe ile gösterilen bu yoğun çabalar bile risk sermayesi yatırımcılarını, potansiyel bir alıcıyı ve bankacıları tatmin ediyor gibi görünmemektedir. Çok daha fazla bilgi isterler. Çoğunlukla ne aradıklarını, neyin peşinde olduklarını tahmin etmek mümkün olmaz.

Diğer bazı şirketler ise, yukarıda anlatılanın aksine bir müşteriye satış sunumu hazırlamak için haftalar harcar, ancak banka müdürü ya da potansiyel bir yatırımcı ile ilgilenirken aynı dikkati göstermeye gerek duymaz. Bankalar ve yatırımcılar, fon başvurusuna eşlik etmesi için ayrıntılı bilgi ister. Bu nedenle yönetimin, yeni fon kaynakları bulabilmek için etkili bir iş planı yazabiliyor olması gerekir. Ayrıca, acil finansman ihtiyacı olması durumunda, hazırlanması ciddi miktarda zaman ve emek alan iş planının önceden hazırlanmış olması büyük önem arz eder.

Bizim düşüncemize göre, finansman kaynağı arıyor olsun olmasın, şirketlerin kendi iç gereksinimleri için zaten bir iş planı hazırlıyor ve belli aralıklarla bu iş planını, değişen ihtiyaçlara göre güncelliyor olmaları gerekir.

Bu yayınlımızda, yalnızca harici amaçlar için değil aynı zamanda dahili amaçlar için de önemli bir yönetim aracı olarak başarılı bir iş planının nasıl hazırlanabileceğini gösteriyoruz.

Bu yayınlımızdaki yorumların çoğu imalat ve hizmet şirketlerine aynı şekilde uygulanabilir. Ancak kolaylık sağlamak için, hizmet ve hizmetler yerine sadece imalat ve ürünlere atıfta bulunmayı tercih ettik. Hangi yorumların aynı zamanda bu iki endüstriye, hangilerinin sadece imalata ilişkin olduğu kolaylıkla ayırt edilecektir.

Bu kılavuzda açıklanan konularla ilgili olarak daha ayrıntılı bilgiye gereksinim duymanız halinde, Deloitte Türkiye uzmanları memnuniyetle size yardımcı olacaktır.

# 1. Giriş

## İş planı nedir?

Basitçe söylemek gerekirse, iş planı tanıtıcı bir dökümandır ve bu döküman;

- şirketinizin planlarını ortaya koyar,
- bu planların nasıl gerçekleştirilebileceğini gösterir ve
- okuyucunun değerlendirme yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgileri içerir.

İş planı şirketinizi tanımlamalı ve kısa, öz ve doğru bir projeksiyon yapmalıdır. Ancak, iş planı aynı zamanda pazarlama ögesi de olan bir belgedir ve bu nedenle söz konusu tanımlama aynı zamanda dikkat çekici de olmalıdır.

İş planı bir yandan sizin projenizin sabit bir hedef olmayacağını kabul etmeli, öte yandan mevcut konumu, mevcut gereksinimleri ve projenin gelecekte sunacağı fırsatları göstermelidir. Plan, şirketinizin güçlü yanlarını vurgulamalı; ancak aynı zamanda sorunlar ve bunların nasıl aşılabileceği ya da en aza indirileceği konusunda gerçekçi olmalıdır.

## Bir iş planı hangi amaca hizmet eder?

Fon yaratma amaçlı herhangi bir girişim, hemen hemen her zaman bir iş planının ortaya koyulmasını gerektirecektir. Krediler için bankalara, kredi ya da öz sermaye için risk sermayesi yatırımcılarına başvurulduğunda bu durum ile karşılaşılması kaçınılmazdır.

Bazı ana ortaklık şirketler, iştiraklerinin her yıl bir iş planı vermesini ister.

Ancak iş planları yalnız harici amaçlar için yapılmaz. Bunlar, aynı zamanda şirketin kendi yönetimi için de önemli planlama araçlarıdır.

Bu bölümde, potansiyel iş planı okuyucularının, kendi özel gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığını değerlendirmek için belgede nelerin kapsam içine alınmasını isteyecekleri konusunu kısaca tartışacağız.

## Okuyucular ne görmek ister?

Her okuyucu şirketinizin ya da projenizin potansiyeli ile cezbedilmeyi, ancak aynı zamanda kapsam dahilindeki riskler konusunda tatmin olmayı isteyecektir. Fakat okuyucuların bu konudaki özel kriterleri nelerdir?

### Bankalar

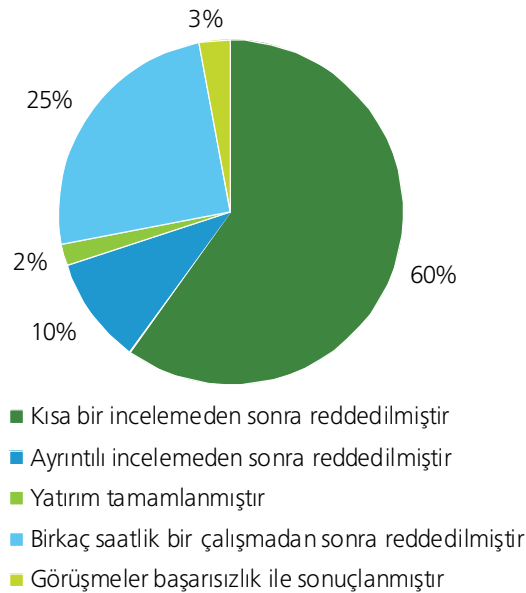
Bankalar gibi fon kaynağı sağlayacak veya borç verecek herhangi bir kuruluş aşağıdaki soruların cevaplarını bilmek isteyecektir:

- Ne kadar borç almak istiyorsunuz?
- Parayı ne için istiyorsunuz?
- Borcunuzu gerçekçi olarak ne kadar zamanda geri ödeyebileceksiniz?
- Faizi ödeyebilecek güçte misiniz?
- Şirketiniz, planlarında ortaya çıkacak bir aksiliği göğüsleyebilecek güçte mi?
- Borçlanma için, eğer istenirse, ne gibi teminatlar sağlanabilir?

## Risk sermayesi ve gelişim projesi için yatırım sermayesi

Risk sermayedarları genellikle bir iş planının en titiz okuyucularıdır. Bunun sebebi sadece, genel olarak, bu yatırımcıların riskli durumlara yatırım yapması değil ayrıca şirketinizle ilgili sahip oldukları arka plan bilgisininin sınırlı olmasıdır.

Bir risk sermayedarı tarafından aktarılan aşağıdaki istatistikler alınan 100 örnek iş planının akıbetinin ne olduğunu göstermektedir.



Görüldüğü gibi, başvuruların yalnızca %2'si başarılı olmuştur. İyi hazırlanmış bir iş planı kaynak bulabilme şansını artırmak için ilk adımdır.

Dışarıda yatırım fırsatları arayan sermayedarlar ve risk sermayedarları neyi bilmek ister?

Yatırımcılar, öncelik ve amaçlarına göre farklı türde şirketlerle ilgilenirler;

- Bazıları yüksek oranda borçlu ve zor durumda olanların peşindedir, diğerleri ise bunlarla hiç ilgilenmez.
- Bazıları yatırım faaliyetlerini belli sektörlerde (yüksek teknoloji ya da perakende gibi) yoğunlaştırır, diğerleri daha geniş bir yelpazeyi hedeflerler.

Bu sebeplerle, onlar ilk olarak aşağıdaki sorulara cevap ararlar:

1. Şirket parayı nereden kazanıyor?
2. Ne kadar zamandır faaliyetlerine devam etmektedir?
3. Faaliyet sonuçları ve karlılık ne düzeydedir, ileriye dönük tahminler nelerdir?
4. Şirket ne miktarda finansman aramaktadır ve bunu ne için kullanacaktır?

Bu sorulara aldıkları cevaplar, yatırımcıların iş planının geri kalanını okuyup okumayacaklarına karar vermelerini sağlar. Yatırımcılar zaman zaman şüpheli, olumsuz bir hava içerisine girerler. Bunun sebebi, olası problemlerle ilgili tüm sorularına cevap aramalarıdır. Öngörülerin altında yatan varsayımların makul olduğunu anlamak için yapılan sorgulamalardan sonra, önemli düzeyde bir şüphe kalmadı ise, şüpheli eleştirmenlerden heyecanlı destekçilere dönüşürler.

Risk sermayedarları, başka neyi görmek ister?

Yatırımcılar genellikle bir “çıkış yolu” isterler. Yani, paralarını nasıl ve ne zaman geri alacaklarını bilmek isterler. Bu, halka arz yoluyla, daha büyük bir şirketin mevcut hisseleri satın alması yoluyla olabilir. Çıkışın genellikle üç ile yedi yıl arasında gerçekleştiği görülmektedir.

Risk sermayedarları, başka şeyler ile birlikte, aşağıdaki koşulları da gözden geçirerek risk oranlarını değerlendirmek isterler:

Geçmiş kayıtlar:

- Şirket
- Yönetim ve
- Pazar

Öngörüler:

- Bunlar ulaşılabilir mi?
- Ne gibi aksaklıklar çıkabilir?

Kritik faktör:

- Yönetim

Dolayısıyla, risk sermayedarları, şirketin hem pazar hem de yatırımcıların gereksinimlerini karşıladığını görmek ister.

- Müşteri neden satın alacaktır?
- Yatırımcılar nasıl yeterli bir getiri elde edecektir?

### Dahili kullanım

Yukarıda yatırımcının bakış açısını tartıştık; ancak, bir iş planının hazırlanma sebebi yalnızca finansman arayışı değildir. Bu plan, ayrıca önemli bir yönetim aracıdır. Yönetimin, şirketin büyümesini yapılandırılmış bir biçimde planlamasına ve gerekebilecek değişiklikleri öngörmesine yardımcı olur.

Bir iş planı hazırlamak için yönetimin işi ayrıntılı olarak incelemesi ve hedefleri belirlemesi gerekir. Bir iş planının hazırlanması, aynı zamanda şirketin gelecekteki performansını değerlendirmeye de yarayacak olan referans noktalarının oluşturulmasına yardım eder.

İş planı hazırlamak, aynı zamanda şirketin planlarını yerine getirmesi için gerekli olan kaynakları ortaya çıkaracaktır. Bu kaynaklar sadece mali olmayacak; aynı zamanda, örneğin ek yönetim, kalifiye işçi ya da üretim kapasitesi, ürün geliştirme gereksinimleri ya da pazarlama etkenlerini içerecektir.

İş planı, arada sırada hazırlanan bir belge olarak görülmemeli, her yıl güncellenmelidir. Önceki planlarla karşılaştırılan gerçekleşen sonuçlardaki değişikliklerin bir analizi, kendi başına faydalı bir çalışma ve gelecekteki planlar için iyi bir başlangıç noktasıdır.

### Ana şirket

Ana şirket genellikle, planlamanın etkili bir şekilde gerçekleştirildiğini ve sonucun ana şirketin hedef getiri oranlarını karşıladığını güvenceye almak için iştirakin iş planını görmek isteyecektir.



## 2. Finansal öngörüler

Finansal öngörüler, çoğu iş planının temelini oluşturur ve genellikle bu planların hazırlık aşamasında başlangıç noktasıdır. Öngörüler, kâr ve nakit bağlamında hedeflerinizi ifade eder. Öngörülerini hazırlamak için, gelecekte şirketinizle ilgili bugünden doğrulanamayan ne gibi değişiklikler olacağı konusunda bazı varsayımlarda bulunmanız gerekir. Aynı zamanda, başlangıç noktasını belirlemek için, şirketinizin mevcut durumuna ilişkin net bir resme gereksiniminiz olacaktır.

Aşağıdaki öngörüler kapsam içine alınmalıdır:

- gelir tablosu,
- nakit akım tablosu,
- bilançolar ve
- öngörülerin temelini oluşturan varsayımların açıklamaları.

Nakit akım ve bilanço öngörülerinin eşlik etmediği bir kâr öngörüsü, resmin tamamını göstermeyeceği için normal koşullar altında kabul edilebilir olmayacaktır. Bu öngörülere ilişkin örnek planlar ilgili Ekler 1-4'te verilmiştir.

### “Bu kadar uzağı göremem”

Bir yıllık öngörülerin yeterli olacağı mevcut kredide küçük bir artış durumu hariç tutulmak üzere, iş planlarında genellikle üç yıllık öngörüler bulunur. Ancak, yüklenilen projenin önemli olduğu durumlarda, beş yıllık öngörülerin hazırlanması gerekebilir.

Yönetimin bu duruma tepkisi genellikle şu şekilde olur:

**“Beş yılı bir kenara bırakın, beş ay sonra nerede olacağımız konusunda bile bir fikrim yok!”**

Bu yorumun, parasını boşa harcıyıp harcamadığından ve yatırımından gelir elde edip edemeyeceğinden emin olmak isteyen potansiyel bir borç veren üzerindeki etkisini hayal edin.

Yatırımcının neden üç ila beş yıllık öngörülerini isteyeceğini anlamak önemlidir:

- şirketinizin hedeflerine ilişkin uzun vadeli planlarını finansal bir çerçeveye oturtarak anlamaya gereksinim duyacaktır;
- hedeflenen büyümenin yönetimin kapasitesi dahilinde bulunup bulunmadığına dair bir görüş oluşturmaya gereksinim duyacaktır;
- satış ya da brüt kâr öngörülerine ulaşamamanın ya da bunları geçmenin etkileri konusunda bazı yargılara varmayı isteyecektir;
- yatırımı yapmak için sermaye konulacak tarih ile satışlardan elde edilecek gelir arasında geçecek zamanı değerlendirmek ve geliştirmeden üretime, dağıtım ve ödemeye kadar tüm süreçlerin dikkate alındığı konusunda ikna olmak isteyecektir ve
- yeterli miktarda paranın talep edildiğinden emin olmak isteyecektir.





### Nasıl öngörülür?

Genel olarak bakmak gerekirse, en iyisi satış öngörüsüyle başlamaktır:

- ne zaman ve ne kadar satış yapılacaktır?
- fiyat ne olacaktır?
- müşterileriniz tarafından size ne zaman ödeme yapılacaktır?

Satış öngörüsü tamamlandıktan sonra, üretim düzeylerinizi, doğrudan üretim masraflarını ve genel gider düzeylerini planlamak için benzer bir düşünce sürecinden geçmeniz gerekecektir.

Bu rakamlara ulaşmak için, çeşitli varsayımlarda bulunmanız gerekecektir. Kapsamlı bir liste oluşturmak mümkün olmadığından, Ek 4, öngörülerin hazırlanması esnasında ele alınması gereken genel varsayımlara ilişkin bir liste içermektedir. Yaptığınız varsayımların, dikkatle araştırılmış bilgi ve/veya iş ya da endüstrinize ait tarihsel verilere dayanması önemlidir.

İlk üç yıllık öngörülerini aylık bazda, dördüncü yıldan sonraki öngörülerini, teklifin niteliğine bağlı olarak, üç aylık ya da yıllık bazda hazırlamak normaldir.

### “Ne kadar muhafazakar / iyimser olmalıyım?”

Bu sorunun cevabı “gerçekçi olun” şeklindedir, dengeyi tutturmak önemlidir:

- fiyat kırarak satış yapmayın; yatırımcılar zaten öngörülerinizde indirim gidecektir ve eğer çok muhafazakarlarsa teklifiniz cazip olmayabilir
- aşırı iyimser olmayın, çünkü olursanız başvurunuz güvenilirliğini yitirecek ve bu da reddedilmesine neden olacaktır.

Herhangi bir yatırımcı ya da borç verecek kuruluşun, kendi risk ve gerekli getiri değerlendirmesini sizin ona sunacağınız öngörüler üzerine kuracağını unutmayın. Bu değerlendirmenin sonucu, aradığınız fonlar için istenilen bedel olacaktır. Bu nedenle, mümkün olduğunca doğru olmak önemlidir.

### Duyarlılık

Öngörülerinizin %100 oranında gerçekleşemeyeceğini kabul etmelisiniz. Üç yıllık dönem için gerçekçi bir öngörü hazırlamanın niçin olanaksız olduğuna dair gerçekçi nedenler de bulunabilir. Bunu iş planınızda nasıl gösterirsiniz?

İki olası çözüm yolu vardır. İlk olarak, farklı varsayımlara dayalı “gerçekçi” ve “muhafazakar” öngörülerini ayrı ayrı ele alın. Alternatif olarak, örneğin, satışlarda yüzde 10'luk bir düşüşün etkisini ya da yeni bir ürünü planlanan tarihten üç ay sonra piyasaya sürmenin etkisini gösteren duyarlılık analizleri hazırlayın. Bu kılavuzda ilerleyen sayfalarda tartışılacağı gibi, şirketiniz ya da projenizle ilişkili riskleri tanımlamak önemlidir; ayrıca, her bir maddi riskin finansal öngörüler üzerindeki etkisini de göstermelisiniz. Bu analizlerin bir parçası olarak, başa baş (satış hasılatının üretim maliyetini karşılayacağı) ciro tanımlanmalıdır.

### Net işletme sermayesi ihtiyacı öngörülerinde nelere dikkat etmeli?

Satış ve üretim öngörülerinin gelir tablosuna gelir ve gider kalemleri olarak yansıtılması tahakkuk esasına göre yapılır; diğer bir deyişle, net karın o dönem itibarıyla şirketin eline geçtiği varsayılır. Ancak, işlemlerin peşin yapıldığı sektörler hariç, satışlar sonucu oluşan ticari alacakların tahsilatı ve alımlar sonucu katlanılan ticari borçların ödenmesi vadeli olarak gerçekleşeceği için gelir tablosundaki sonuçların nakte dönmesi arasında zamanlama farklılıkları oluşacaktır. Net işletme sermayesi açığı ya da fazlalığı diye adlandırılabilir bu farkların öngörüsünde asgari olarak aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır.

- Belli müşterilere yapılan satışların toplam satışlar içerisinde önemli bir yer teşkil etmesi durumunda bu müşterilere standart vadelerin üzerinde vadeler tanımak zorunda kalacak mısınız?
- Faaliyet gösterilen sektörde öngörü yapılan dönem süresince herhangi bir likidite sıkışıklığı bekleniyor mu?
- Tutulması gereken minimum stok seviyeleri üretim süreci ve hammadde yapısına göre belirlendi mi?
- İşin, işletme sermayesi içinde tutma zorunluluğu olduğu bakiyeler var mı, var ise bunu nasıl finanse etmeyi öngörüyor?
- Şirketin büyümesi ile karların da büyümesi gerekir ancak artan işletme sermayesi ihtiyacı büyüyen karlar ile oluşturulan daha fazla nakdi kullanır hale gelecek mi?
- Rekabet artışı ile net işletme sermayesi ihtiyacı artacak mı? (örneğin, satış vadelerini uzatma ihtiyacı baş gösterebilir mi?)
- Sektör dönemsellik özelliği gösteriyor ise yıl içinde ticari alacakların ve stokların belli dönemlerde çok artacağı diğer dönemlerde ise normalin altı seviyelerde kalacağı dikkate alınıyor mu?

### Alternatif seçenekler

Öngörünüzün erken aşamalarında meydana gelecek bazı olaylara bağlı olarak şirketinizin alternatif seçeneklerle karşılaşacağını fark etmeniz olasılık dahilindedir. Eğer durum böyle gelişirse, alternatiflerle ilgili ayrıntıları ve bunların nispi etkileriyle ilgili yorumları da öngörülere katmalısınız.

### “Finansman maliyetleri ve vergilendirmeye ilişkin işlemleri nasıl yaparım?”

Planların çoğu finansman bulmak için yazıldığından, bu finansmanın maliyetleri (faiz, temettümler ve ücretler) ve buna bağlı vergi ödemesi, çoğunlukla, hem karmaşık hem de değişkendir. Finansman sağlayan kişi ya da kuruluş, farklı finansman yapıları kullanarak bir planı değerlendirmek isteyecektir. Bunu kolaylaştırmak için, tüm finansman maliyetleri ve vergi öncesi ticari öngörüler açık, net ve anlaşılır bir şekilde sunulmalıdır.

Örnek finansman maliyetleri daha sonra ayrıca ilave edilmelidir. Bu oldukça karmaşık bir uzmanlık alanı olabilir ve bu yapıya ilişkin olarak danışmanlara başvurmanız gerekir.



### “Enflasyonu nasıl dikkate alırım?”

Finansal öngörülerinizi TL veya ABD Doları ya da Euro cinsinden hazırlayabilirsiniz. Plana temel teşkil eden işin doğası fonksiyonel para birimi olarak yabancı para cinsinden bir para biriminin kullanımını zorunlu kılabilir. Ayrıca, finansmanın Türkiye içinde ya da dışında arandığına bağlı olarak da yabancı bir para birimi kullanılabilir. Yabancı okuyucular finansal öngörülerin ABD Doları ya da Euro cinsinden hazırlanmasını isteyebilirler.

Öngörülerin TL olarak hazırlanması durumunda, bir enflasyon oranı varsayın ve bunu öngörülerinize uygulayın. Buradaki zorluk, üç veya daha fazla bir süre için enflasyon oranının nasıl değişeceği konusunda doğru bir tahmin yapmakta ortaya çıkacaktır.

### Beklenmedik durumlar

Planlamanızı ve öngörülerinizi ne kadar kapsamlı yaparsanız da tüm olasılıkları tahmin etmek mümkün değildir. Dolayısıyla, maliyetlerinizin içine bir miktar beklenmedik durum rezervi katmak ihtiyatlı bir adım olur. Bu rakam, örneğin, cironun belli bir yüzdesine dayandırılabilir. Ancak, çok büyük bir rakam eklememelisiniz; aksi takdirde yönetimin gerçekçi öngörüler hazırlama konusundaki güvenilirliği sorgulanabilir.



## 3. Aşama aşama iş planı

Her ne kadar finansal öngörüler iş planının temeli olsa da, okuyucunun bunların elde edilebilirliğine ilişkin algısı açıklamalar kısmında anlatılan ayrıntılı planlara bağlıdır. Açıklamaların ve rakamların tutarlı ve birbirlerini destekler nitelikte olması önemlidir. Bu öğelerin hiçbiri bütün hikayeyi tek başına anlatamadığı için ikisi de aynı derecede önemlidir.

Açıklama, size görüşünüzü anlatma ve öngörülerinize ulaşırken yaptığınız varsayımları nedenlere dayandırma fırsatı verir.

Herhangi bir rapor yazarken bu raporun nasıl görüneceğini önceden planlamak çok önemlidir. "Pratik İpuçları" adlı bir sonraki bölümde, bunun nasıl yapılabileceği tartışılmaktadır.

Bu bölümde, iş planının, büyümek için risk sermayesi finansmanı arayan bir imalat şirketi için hazırlandığını varsayacağız.

Böyle bir iş planı için tipik bir içerik şöyle olacaktır:

**Bölüm 1** Yönetici özeti

**Bölüm 2** Şirketin geçmişi ve fiili sonuçlar

**Bölüm 3** Ürün

**Bölüm 4** Yönetim ve personel

**Bölüm 5** Pazarlar ve pazarlama

**Bölüm 6** İmalat süreci

**Bölüm 7** Finansal bilgiler

**Bölüm 8** Risk faktörleri ve getiriler

**Bölüm 9** Zaman planı ve referans noktaları

**Ekler**

Her iş planını, şirketin kendi özel koşullarına göre biçimlendirmek önemlidir. Bu biçimlendirme, okuyucunuzun şirketinizle ilgili olarak halihazırda ne kadar bilgi sahibi olduğuna bağlı olacaktır. İş planı bir finansman bulma uygulamasını desteklemek için kullanılıyorsa ne talep edildiği ve hangi amaçla talep edildiği de önemli olacaktır. Önerilen bölümlerin hepsini ayrı ayrı kapsam içine almak her zaman gerekli olmayabilir, bazı bölümler birleştirilebilir. Alternatif olarak, yeni bölümlere gereksinim duyulabilir.

Her bir bölümde neler olması gerektiğini tartışacak ve potansiyel yatırımcının neleri bilmek isteyeceğini göstereceğiz.



## Bölüm 1: Yönetici özeti

Her ne kadar en son yazılması tercih edilse de, özet bölümü iş planının başında olmalı ve tekliflerinize ilişkin kısa ve öz bir genel açıklama sunmalıdır. Özet, bu başvurunun neden farklı olduğunu belirtmelidir. İdeal olarak bir ya da iki sayfa uzunluğunda olmalı, asla üç sayfayı geçmemelidir.

Meşgul bir okuyucunun dikkatini çekmeye çalıştığınızı unutmayın ve onu iş planınızın geri kalanını okumak için zaman ayırmaya ikna edin.

Yönetici özeti kısmında şunlar bulunmalıdır:

- iş planını yazmaktaki amaç,
- ne kadar kaynak gerektiği ve ne için gerektiği,
- ürünleriniz ve pazarlarınız ile ilgili, müşterileriniz için yararını vurgulayan kısa bir açıklama,
- yönetim deneyimi ve teklif edilen proje ile ilişkisi,
- önerilen çıkış yollarının ayrıntıları.

## Bölüm 2: Şirketin geçmişi ve fiili sonuçlar

Burada, şirketin kuruluş tarihini belirtmeli ve takip eden yılları anlatmalısınız; ancak, yalnız finansal ayrıntıları değil aynı zamanda şirketinizin geçmişteki önemli başarılarını ve bunların gelecekteki sonuçlarını vurgulamalısınız.

Mevcut hissedarlar ile borç aldığınız kuruluşlara verilen teminatların ayrıntıları dahil olmak üzere şirketin mevcut finansal durumunu ortaya koymalısınız.

Son olarak, bu bölümde projeyi tanıtmalısınız. Bu şirketiniz için yeni bir girişim ise, bu kararı vermenize yol açan nedenleri de belirtmelisiniz.

## Bölüm 3: Ürün

Bu başlık altında genel olarak aşağıdaki konuları ele almalısınız:

- ne satılacağını ve bunun ne için kullanılacağını, sıradan bir insanın anlayabileceği açık bir dille anlatılması, temel ürünler ve hizmetlerin açıklanması
- ürününüzün avantajları:
  - daha mı ucuz?
  - daha mı kaliteli?
  - hangi benzersiz özelliklere sahip?
  - müşterileriniz bunu kullanmaktan ne gibi avantajlar sağlar?
  - herhangi bir dezavantajı var mı?
  - müşteriler neden rakiplerinizin değil de sizin ürününüzü tercih ediyor? Bu durumun devam edeceğine dair okuyucuyu nasıl ikna edebilirsiniz?
  - ürününüzün demode olma ihtimali ne, bu hangi faktörlere bağlı?
- ürünün mevcut durumu ne? Örneğin, halen araştırma ve geliştirme aşamasında mı yoksa halihazırda pazarda yerleşik mi?
- ürünün olası ömrü ne kadar?
- rakipleriniz hangi yeni ürünleri piyasaya çıkaracak ve ne zaman?
- ürününüz için ne gibi bir korumaya sahipsiniz? Örneğin, herhangi bir patentiniz var mı ve gelecekte herhangi bir patent almak için ne gibi önerileriniz var?
- ürününüz herhangi bir devlet onayı gerektiriyor mu ve bu onaylara sahip mi? Karşılanması gereken herhangi bir endüstri standardı var mı?
- Lansmanları için zamanlamaları da içeren, ürüne dair planlarınız neler?
- araştırma ve geliştirme politikalarınız neler? Herhangi bir rakip teknoloji var mı?
- Her bir ürün ya da hizmetin kârlılığı ne kadar?

Satış öngörünüzün güvenilirliğinin, genellikle yatırımcının satışa çıkacak ürünle ilgili algısına bağlı olduğunu unutmayın.

### Bölüm 4: Yönetim ve personel

Önceden de bahsedildiği gibi, herhangi bir kararla alma sürecinde yatırımcının yönetimin kapasitesini değerlendirmesi önemli bir faktördür. Genellikle duyulan yorum şudur:

**“İyi bir ürüne sahip kötü bir yönetimi desteklemektense, kötü bir ürüne sahip iyi bir yönetimi desteklemeyi tercih ederiz.”**

Genel olarak, iş planı yönetimin becerilerini anlatmalı ve yönetimin belirlenen hedeflere ulaşabileceğini göstermelidir. Projeniz için anahtar rolü üstlenen, gerçekten proje için önem arzeden kişileri ve hangi özellikleri ile bu konumda olduklarını belirterek tanıtmalısınız. Bu, sadece yönetim kurulu üyeleri ya da genel müdür değil, çok yetenekli bir tasarımcı veya çok tecrübeli bir finans uzmanı da olabilir.

Bu bölümde, aşağıdaki konular kapsam içine alınmalıdır:

- Kilit yöneticilerle ilgili olarak aşağıdaki bilgileri içeren özet:
  - rolleri ve nasıl dengeli bir ekip oluşturduklarının gösterilmesi
  - yaşları, deneyimleri ve uzmanlık alanları
  - geçmiş performansları ve başarıları ve bunların gelecek planlarıyla ilgisi. Geçmiş performanslar önemlidir: önceki iş deneyimlerine dair şirketlerin boyutlarını ve üstlenilen görevleri anlatın
  - bu kısma ayrıntılı özgeçmişler alınmamalı, fakat ek olarak verilmelidir
- İş sahibi ile yönetim arasındaki ilişkiyi tartışmalı ve temel kişilerin uzun vadeli amaç ve hedeflerini belirtmelisiniz.
- Ücretlendirme politikaları nelerdir? Temel yöneticilerden kaç tanesinin performansla ilgili paketleri vardır? Kaç tanesinin hizmet sözleşmesi vardır?

- Ekler kısmında mevcut durumu ve örneğin üç yıl sonraki durumu gösteren bir organizasyon şeması bulundurun. Şema, her yöneticinin sorumlu olduğu kişi sayısını göstermelidir.
- İcrada görevi olmayan herhangi bir yöneticiniz var mı ve var ise görevleri ne?
- Gelecekte ilave yöneticiye gereksinim duyacak mısınız? Bunları nasıl seçeceksiniz?
- Mevcut plan içerisinde yer alan yönetim personelinin proje sonlanmadan ayrılma riski var mı? Bu pozisyonlar nasıl doldurulabilir? Yerine kim getirilebilir?
- Dürüst olun:
  - ekibinizdeki boş pozisyonları ve zayıf noktaları belirleyin ve durumu düzeltmek için planlarınızı gösterin
  - önceden yaptığınız yanlışları kabul edin. Bu yanlışlardan öğrendiğiniz şeyler bulunduğunu kabul etmek güçlülük belirtisidir
- Mevcut yönetim bilgi sistemleri nelerdir ve gelecek için ne gibi değişiklikler planlanmaktadır?

Bu bölümde, diğer yöneticiler ve çalışanlar hakkında, aşağıdaki maddelerle ilgili bilgi içeren kısa açıklamalar ekleyebilirsiniz:

- rolleri ve becerilerine ilişkin tablo biçiminde analiz
- ücretlendirme politikaları
- işçi örgütlenmeleri (örneğin sendikaya dair koşulların dikkate alınması)
- gelecekteki gereksinimler
- işe alma ve eğitim politikaları

## Bölüm 5: Pazarlar ve pazarlama

Pek çok yatırımcıya göre bu bölüm, yönetimin kapasitesini değerlendirmeye göre ikincil bir önem taşır ve genellikle yazılması en zor bölümdür.

Genel olarak, öngörülmesi en zor olan kısım satış rakamlarıdır ve altında yatan varsayımların desteklenmesi gereken en önemli konudur.

Çoğunlukla iş planları hazırlayanın (yani şirketin) bakış açısından yazılır. Şirketin bir ürünle ilgili olarak coşkulu olması yaygındır; ancak müşterinin bu ürünü neden ya da nasıl alacağı söylenmez; pazarın bu ürüne olan gereksinimini yatırımcının hemen anlaması beklenir.

Öncelikle, sizin parçası olduğunuz pazarın mutlak büyüklüğünü anlatmalısınız. Buna ilave olarak, uygulanabilir olması kaydıyla aşağıdaki sorulara cevap vermiş olmanız beklenir;

- Yatırımcı, sadece yerel mi, yoksa global mi yoksa her iki düzeyde mi değerlendirmelerini yapmalı?
- İhracatınız varsa, önemli pazarlarınız nerelerdir, buralarda ne gibi riskleriniz vardır?
- Pazarlarınız büyümekte mi, küçülmekte mi yoksa aynı düzeyde mi seyretmektedir? İstatistiki bilgiler vermeniz durumunda mutlaka kaynaklarını belirtin. Kaynaksız bir bilginin güvenilirliği mutlaka sorgulanacaktır.
- Pazarınızda tanınmış bir piyasa lideri ya da dominant bir grup firma var mıdır? Pazar payları nelerdir?
- Sizin pazar payınız nedir?

- Projenin başarısını çok daha yüksek pazar payları elde etme amacı üzerine mi kuruyorsunuz? Çok agresif pazar payı artışı öngörülerini sorgulanırlığı artıracak ve iş planı ile ilgili şüpheler uyandıracaktır. Bu sebeple çok iyi dayanakları olması gerekir.
- Gelecekte, pazarınızın çok fazla sayıda rakip firma ile dolmamasını ne engelliyor?
- Pazarınız moda ya da tercih akımlarına açık mı?
- Resesyon olduğunda pazarınız nasıl etkilenecek?

Sadece, şirketinizin pazarın yüzde x'lik bir bölümüne sahip olacağını tahmin etmek genellikle yeterli olmayacaktır. Bunu gerekçelendirmeli ve pazarınızı ve sizin bu pazardaki rol ve konumunuzu anladığınızı göstermelisiniz. Pazar payı tahminlerinin sağlam bir temele oturmayıp global rakamları baz alması yaygın bir hatadır. Yatırımcı, sizin şirketinizin rakipler arasında lider olup olmadığını ve bu liderliği koruyup koruyamayacağını bilmek isteyecektir.

Bunu nasıl başarınız? Pazarlama, bir gereksinimi belirleme ve bu gereksinimi karşılamak için plan yapma sanatı olarak tanımlanır.

### Pazar

#### Tanım

- pazarınızı ve gelecekle ilgili beklentilerinizi genel olarak tanımlamalı, pazar boyutunu ve beklenen büyümeyi belirtmelisiniz
- daha da önemlisi, ürün, bölgeler, müşteriler vb. bağlamında bu pazardaki kendi özel konumunuzu açık bir şekilde tanımlamalısınız
- kendi belirli niş pazarınızla ilgili olarak bu tip istatistiksel bilgilerin özetlerini rapora dahil etmelisiniz. Bu konumda bulunmanızın nedenlerini açıklamalı ve genel olarak pazara kıyasla bu özel konumun neler vaad ettiğini belirtmelisiniz. Bu bilgileri elde etmek için bir pazar araştırması çalışması yaptırmak gerekli olabilir.

#### Müşteriler

Rakipleriniz ile ilgili olduğu gibi müşterileriniz ile ilgili olarak da sadece liste sunmanın kendi başına bir faydası yoktur. Yatırımcılar, sizin önünüzdeki fırsatlar ve karşı karşıya olduğunuz risklerin dengesi ile ilgilidir. Yatırımcıların en büyük on müşterinizin adını ve cironuz içerisindeki paylarını sormaları istatistiklere olan düşkünlüklerinden değil, küçük sayıdaki büyük siparişlere bel bağlayıp bağlamadığınızı ve ne ölçüde konsantrasyon riski taşıdığınızı görmek içindir. Eğer durum böyle ise, müşteri bağlılığını nasıl sağlıyorsunuz? Bunların içinde finansal olarak zayıf durumda olan, ya da size daha az yakın olan başka bir kuruluş tarafından satın alınma ihtimali var mı? Şu andaki cari bekleyen sipariş hacminiz ne? Bu mevsimsellik etkisine açık mı?

Yani, müşterileriniz:

- kimdir?
- nerededir?
- niçin satın alır?
- ne zaman satın alır?
- siparişle mi ihaleyle mi satın alır?
- satın alma kararını kim verir?
- tipik sipariş boyutu nedir?
- her bir müşterinin gereksinimleri nelerdir? Örneğin, niş pazarınızın %80'i, olası müşterilerinizin yalnız %20'si tarafından kontrol ediliyor olabilir. Bunun farkında olduğunuzu göstermelisiniz.
- nihai müşteriler kimlerdir ve onların satın alma alışkanlıklarını etkileyen hangi faktörler sizin kontrolünüz dışındadır?

Bazı durumlarda, yatırımcılar, iş planı hazırlamış olan şirketten, müşterileri ile belli konularda yazılı temasa geçmek için izin isterler. Burada yatırımcının amacı iş planı içerisinde yer alan müşteri veya pazar payları ile ilgili bilgileri ve öngörülerini mümkün olduğunca ve olabildiğince doğrulamaktır.

#### Rekabet

- kimdir?
- nerededir?
- boyutları ve potansiyelleri nedir?
- pazarın ne kadarına sahiptirler?
- güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- finansal durumları nedir?
- onlarla nasıl başarılı bir şekilde rekabet edeceksiniz?
- sorulduğunda sizinle ilgili görüşleri nedir?
- müşterilerinizin onları değil de sizi seçmelerinin sebepleri nedir? Fiyat, kalite ya da servis mi? Teslimattaki hızınız mı, reputasyonunuz mu, marka bilinirliğiniz mi? Nerede öne çıkıyorsunuz, hangi alanlarda geri kalıyorsunuz?
- rakiplerinizin sizin planlarınıza olası karşılıkları ne olacaktır?
- gerçekçi olun. Rakiplerinizin dürüst ve objektif bir değerlendirmesi, iş planınızın güvenilirlik kazandıracaktır.



**Pazarlama**

- bölgesel hedefleriniz neler? Örneğin, Türkiye'nin belirli kısımları, Türkiye'nin tamamı, Avrupa ya da Orta Doğu mu?
- fiyatlandırma politikanız nedir? Maliyete mi yoksa talebe mi dayanıyor? Fiyatların gelecekte nasıl hareket etmesini bekliyorsunuz? Fiyatlandırma politikanızın, pazara girişinizi, pazar payınızı artırmanızı ve kâr etmenizi sağlayacağını göstermelisiniz.
- destek, satış sonrası hizmet ve garanti süre ve koşullarınız neler?
- reklam ve promosyonla ilgili teklifleriniz neler?
  - halkla ilişkiler
  - reklam
  - ticaret fuarları
  - satış teşvikleri
  - promosyonlar
  - maliyet cironun yüzde kaçını temsil ediyor?
  - maliyet ne zaman üstlenilecek ve getiri ne zaman sağlanacak?
- ürününüzü nasıl dağıtacaksınız? Örneğin:

**Kendi satış gücünüz**

- satış personeli sayısı, bölgesi ve kapsamı
- ücretlendirme politikası
- verimlilik (ziyaret başına sipariş, ortalama sipariş büyüklüğü)
- üst düzey yöneticilere ilişkin rekabet yasağı anlaşmaları

**Distribütörler**

- nasıl seçilir
- nasıl ücretlendirilir

**Perakende**

- mağazaların büyüklükleri ile bölgeleri ve bunların işletilmeleri için gerekli iş gücü

**İhracat**

- hangi ülkelere?
- dağıtım anlaşmaları

**Malların teslimatı**

- nasıl sonuçlandırılacak
- maliyetler
- elinizdeki mevcut siparişlerinizin büyüklüğü ne?
- yeni ürünlerle ilgili olarak, potansiyel müşterilerden açık destek sağlayabilir misiniz? Sağlayabiliyorsanız, bunun nedeni fikri beğenmeleri mi yoksa prototipi görmüş olmaları mı?

Bunlar, satış öngörülerinin doğruluğu için çok önemlidir ve bunların tamamlanması için özel bir düşünme süreci ve çaba gerekir. Şirket, pazarın ürüne olan gereksinimini, müşterilerin gereksinimlerini anladığını ve ürününün bu gereksinimleri karşıladığını göstermelidir.

Bu bölümü yazarken, şirketinize ve ürününüze müşterinin bakış açısından bakmayı denemelisiniz.

### Bölüm 6: İmalat süreci

Bu bölümde, hem şimdi hem de gelecekte ürününüzü nasıl imal edeceğinizi açıklamalı, mevcut tesislerinizi ve gerekli kaynakları ayrıntılı biçimde belirtmelisiniz. Özel olarak aşağıdakileri ele almalısınız:

- üretim sürecinin kısa bir şekilde adım adım açıklanması
- mevcut tesisler (arazi ve fabrika)
- üretim kapasitesi:
  - şimdi
  - gelecekte
  - büyüme adımları
- verimlilik ve fire yüzdesi nedir? Sonucu etkileyen faktörler nelerdir ve bunlar nasıl kontrol altına alınabilir ve izlenebilir?
- Hedeflenen üretim ve satış seviyelerine ulaşmak için yeni makinalar mı alacaksınız? Vardiya sayısını mı artıracaksınız? Daha fazla işçi mi istihdam etmeyi planlıyorsunuz?
- İşçi başına üretim istatistikleri nedir? Hedefleriniz artış öngörüyorsa, bunu gerektirir.
- Faaliyet gösterdiğiniz coğrafi lokasyonda istihdam etmeyi düşündüğünüz iş gücü var mı? İlave eğitim faaliyetlerine ihtiyaç var mı, varsa planladınız mı?
- hammadde tedarikçisinin güvence altına alınması ve alternatif kaynaklar; yatırımcılar hammadde tedarikçisinin belli başlı firmalardan mı yoksa daha küçük hacimlerde bir çok firmadan mı olduğunu merak ederler.
- Beklenenin altında bir kalite düzeyi ve geç teslimatlar ile nasıl başa çıkıyorsunuz?
- Hammadde ithal ediliyorsa ne düzeyde bir kur riskiniz var? Nasıl hedge ediyorsunuz?
- Dönemsel olarak fiyatlarında iniş çıkış olan hammadde ihtiyacınız var mı? Fiyatların yükseldiği durumlar sizi ne düzeyde olumsuz etkiliyor?
- kalifiye işgücünün varlığı
- kendi imkanlarınızla temin veya satın alma kararları
- rakiplerinize karşı elinizde bulundurduğunuz herhangi bir üretim avantajı

- kalite kontrol prosedürleri
- farklı üretim hacimlerine ait maliyetler neler?
- yeni bir ürün çıkarılması halinde, prototipten seri üretime geçişi dikkatli bir şekilde anlatmalı ve gecikmelerin meydana gelebileceği alanları açıklamalısınız.

### Bölüm 7: Finansal bilgiler

Bir iş planı, rakamlar ve kelimelerin bir kombinasyonudur. Kelimeler ve ifade ettikleri ticari mantık okuyucu için çok önemlidir ancak sonunda okuyucunun en çok ilgilendiği husus işletmenizin geçmişte karlı olması ve gelecekte de kar üreteceğini görmektir. Bunlar finansal geçmiş ve öngörülerdir. Nasıl bir potansiyelin olduğunun anlaşılması rakamların sunumuna ve rakamların oluşturulmasında kullanılan varsayımların anlaşılmasına bağlıdır. Karışık bir şekilde düzenlenmiş tablolar ve tutarsız varsayımlarla hazırlanmış rakamlar okuyucunun hiç bir şey anlamamasına sebebiyet verecektir. Hiç bir şey anlamamak yatırımcıların kendi kaybı olarak görülebilir ancak onların altın kuralı unutulmamalıdır: "Anlamazsak, yatırım yapmayız". Bu sebeple, figürler basit ve anlaşılabilir olmalıdır. Ekler, en son denetlenmiş mali tabloları ve yönetim muhasebesi mali tablolarını içermeli; dolayısıyla şirketinizin mevcut durumunu ortaya koymalıdır. İş planına eklenmesi gereken finansal öngörüler Bölüm 2'de tartışmıştık. Bu ayrıntılı öngörüler (genellikle üç yıllık bir dönem için) eklere dahil edilmelidir. Okuyucuların profiline ve finansman arayışının Türkiye içinde veya dışında oluşuna bağlı olarak, öngörü mali tabloların Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na (UFRS) uygunluk arz etmesi hususu değerlendirilmelidir. UFRS'ye uygun olarak hazırlanan mali tabloların hem Türkiye'de hem yurtdışında rahatlıkla kabul göreceği dikkate alınmalıdır. Mali tablolar, vergi kanunlarına aykırılıklar taşımamalıdır.

Bununla birlikte, önemli sayısal göstergelerin bir özetini de iş planına dahil etmelisiniz. Bunlar tablo şeklinde gösterilebilir ve her yıl için aşağıdakileri kapsayabilir:

- satışlar
- brüt kâr marjı
- EBITDA
- vergi öncesi net kâr
- birikmiş kar/zarar
- yaratılan/kullanılan nakit ve
- sabit kıymet yatırımları

Sayıların ne anlama geldiğini sıradan insanın anlayabileceği bir dille anlatmak için öngörülerinize yorumlar eklemelisiniz. Gerekirse, bu yorumlar, projenin önceden katlanmak zorunda kaldığı herhangi bir kaybı ve kâr etme aşamasına geçişi de içeren bilgiler vermelidir. Aynı zamanda, proje başında katlanılan yatırım harcamalarından satışlara, elde edilen kârlara, yaratılan nakde kadar tüm aşamalar arası ilişkiler kurulmalıdır. Bilançonun güçlülüğü konusunda yorumlarda bulunmalı ve bir değerlendirme çalışmasını etkileyebilecek bilanço dışı varlıklara (örn., fikri mülkiyet hakları) ya da yükümlülüklerle (örn. taahhütler, teminat mektupları) dikkat çekmelidir.

Eklere yer alan öngörülere dahil edilecekler arasında, öngörülere dayanak oluşturan varsayımlar da bulunmalıdır. Açıklama kısmında temel varsayımları vurgulamalı ve iş planının diğer bölümlerine atıfta bulunarak bunları gerekçelendirmelisiniz. Örneğin, satış öngörüsü, Bölüm 5'e (Pazarlar ve Pazarlama) atfen tamamen gerekçelendirilebilir olmalıdır.

Okuyucular, sunduğunuz rakamlarda çeşitli basit vaka uygulamaları ile değişiklikler yapıp size etkilerini soracaktır. Bazı işler planlandığı gibi gitmezse mali tablolarınız dolayısıyla şirketiniz üzerindeki etkilerini simüle etmek isteyeceklerdir. Bu egzersizi sizin daha önce yapmış olmanız kendi menfaatiniz gereğidir. Hem modelinizi değişik koşullar için güçlendirmiş hem de sorulara karşı hazırlıklı olmuş olursunuz. Karın, bazı seçilmiş olay ve durumlara göre planlanandan ne ölçüde sapacağını göstermek bir ölçüde sizin, şirketiniz ve iş planınız üzerindeki hakimiyetinizi gösterecektir.

Bu kısımda ayrıca ne kadar finansmana gereksinim duyduğunuz, bunun ne zaman gerekli olacağı ve gelecekteki olası ek gereksinimlerle ilgili bildirimde de bulunmalısınız. Her ne kadar bu konuda çok spesifik olmamakta fayda varsa da, talep ettiğiniz finans türünün genel bir çerçevesini çizmelisiniz.

Son olarak, bu bölümde risk sermayesi yatırımcısı için hazırlamanız gereken "çıkış yolunu" anlatmalısınız. Unutmamalısınız ki, yatırımcılar veya borç veren kuruluşlar sonsuza kadar şirketiniz ile ilişki içinde olmak istemeyebilirler.

## Bölüm 8: Risk faktörleri ve getiriler

"Her ne kadar yatırım yaparken riskleri göze alsam da, göze aldığım risklerin neler olduğunu da bilmek isterim."

Sorunları saklamayın! Sizin ve yatırımcının aynı amaçlara ve endişelere sahip olduğunu unutmayın. İki taraf da aynı projede parasal risk üstlenmektedir.

Riskleri vurgulamak iş planınızın güvenilirliğini yükseltir. Riskleri önceden gördüğünüzü ve bunların üstesinden nasıl geleceğinizi ya da en azından etkilerini en aza indirmek için neler yapılacağını düşündüğünüzü gösterir.

İş planınızın her bir bölümündeki riskleri belirtmeli ve bunların meydana gelme olasılığı konusundaki fikrinizi beyan etmelisiniz. Ayrıca, bu risklerin performansınız üzerinde yaratacağı herhangi bir etkiyi en aza indirmek için ne gibi adımlar atmaya teklif ettiğinizi göstermelisiniz.

Ayrıca bunların ortaya çıkması durumunda, kâr ve nakit üzerinde meydana gelecek etkinin analizini de ilave etmelisiniz. Bunu göstermenin en iyi yolu, Bölüm 7'de anlatılan duyarlılık analizini gerçekleştirmek ve bu sonuçların bir özetini eklemektir. Hiçbir yatırımcı, çeşitli ve değişken varsayımlarla ilgili olarak hazırlanmış sayfalarca bilgisayar çıktısına bakmak istemeyecektir! Gösterilenlere dair yorumlarınızı eklemek önemlidir.

Ancak, karamsar görünmeyin. Herhangi bir satış amaçlı çalışmada olacağı gibi, iş planında da riskleri tartışırken orantılı olmanız gereklidir. Yalnızca işinizdeki özel risklerin nasıl üstesinden geleceğinizi anlatarak yatırımcıyı biktırmayın.

Riskleri dengelemenin en yararlı yolu, bunları "SWOT" analizinin bir parçası olarak sunmaktır:

S: Güçlü noktalar (Strengths)  
W: Zayıf noktalar (Weaknesses)  
O: Fırsatlar (Opportunities)  
T: Tehditler (Threats)

Belli bir yatırımcıya ait olası diğer kriterleri de ele almalı ve planlarınızın bunları nasıl karşılayacağını göstermelisiniz.

Farklı kaynaklardan bir finansman paketi arıyorsanız, çeşitli kaynakların kriterlerinin planınız tarafından karşılandığını göstermelisiniz.

### Bölüm 9: Zaman planı ve referans noktaları

Bu bölüm, şirketin hedeflerini özet olarak ortaya koyar. Bunların hepsi finansla ilgili olmayacaktır. Örneğin, üretim kapasitesini artırırken, ek kalifiye işçi alımı yapmak gerekebilir. (Yönetimin kendi dahili kullanımı için hazırlanan bir iş planı bu bölümde, harici bir kuruluşa sunulacak iş planından daha fazla ayrıntı içerebilir. Ayrıca, temel hedeflere giden yolda elde edilmesi gereken alt hedefleri de ele alabilir.)

Zaman planınızı ve referans noktalarınızı belirtmek yalnız teklifinizin aşamalarını dikkatli bir şekilde planladığınızı göstermekle kalmaz aynı zamanda sonraki herhangi bir izlemeye yardımcı olur.

### Ekler

Aşağıdakiler, iş planınızdaki eklere dahil edilecek tipik öğelerdir:

- kullanılan terimlere ilişkin bir sözlükçe
- ürün literatürü ve teknik özellikler
- organizasyon şeması
- kilit yöneticilerin özgeçmişleri
- pazar araştırmaları
- patent ayrıntıları
- finansal öngörüler – gelir tablosu
- nakit/finansman
- bilançolar
- varsayımlar
- denetlenmiş en son mali tablolar
- en son yönetim muhasebesi hesapları



## 4. Pratik ipuçları

Bu bölümde, ilk kez iş planı hazırlayanların yaygın olarak karşılaştığı çeşitli sorunları tartışacağız ve bunlarla baş etmek için yöntemler önereceğiz.

### İş planı kim tarafından yazılmalıdır?

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi bekleniyorsa, yönetimin gelecekle ilgili planları ayrıntılı bir şekilde bilmesi önemlidir.

Yatırımcılar, yönetim danışmanlarının değil yönetimin kendisinin kapasite ve yeteneğinin değerlendirmesini yapmak isterler. Ancak, bu yönetimin muhasebecisinin raporundan kolayca anlaşılır değildir! Plan, size ait olan heyecanı ve kararlılığı yansıtmalıdır.

Bu nedenle, bunun yönetimin planı olması gerektiğini ve onlar tarafından yazılması gerektiğini düşünüyoruz. Ancak, bu konuda Deloitte'un yardımcı olabileceği alanlar vardır ve bu alanları bir sonraki bölümde tartışacağız.

### Ne uzunlukta olmalıdır?

Genel olarak, ekler hariç 30-40 sayfa arası olması beklenir.

Bununla birlikte uzunluk, şirketin gelişme düzeyine ve planın amacına bağlı olacaktır.

Okuyucunun anlaması için yeterince kapsamlı olmalı ancak aşırı ayrıntılı olmamalıdır.

### Planı planlama

İş planınızın başarılı olmasını istiyorsanız, bunun yazımının dikkatli bir şekilde planlanması önemlidir. Planlama sürecindeki temel aşamalar şunlardır:

- Bölüm 3'ü okuyun ve iş planınıza ne gibi bilgiler koymanız gerektiğini anlayın
- Planınız için bölüm başlıklarını belirleyin ve bir indeks hazırlayın
- Planın hazırlanmasını kimin koordine edeceğine ve planı kimin yazacağına karar verin
- Gerekli bilgiyi kimin sağlayacağını belirleyin
  - yönetim
  - danışmanlar
- Her bir konu için bilgi toplayın ve fikirleri not edin
- Bilgiyi mantıklı bir biçimde organize edin
- Yazmaya başlayın
- Varsayımları sorgulayın ve
- Revizyon isteyin. İş planları yazılmazlar, onlar "yeniden yazılırlar".

### Uzmanlık dili kullanmayın - Sade bir dil kullanın

Muhtemel okuyucunuz sizin özel ürün ya da pazarınız hakkında çok az şey biliyor olabilir. İş planınız, mümkün olduğunca herkesin anlayacağı bir dille uzmanlık terimleri kullanmadan yazılmalıdır. İşinizin niteliğinden dolayı bu olanaksız ise, eklerden biri olarak sözlükçe ilave edilmelidir.

### Kendinizi tekrarlamayın

İş planınızı mümkün olduğunca kısa ve öz biçimde hazırlamak için kendinizi tekrar etmeyin. Örneğin, ürün bölümünde söylediğiniz şeyleri pazarlama bölümünde tekrar etmeyin.

## İddialarınızı destekleyin

İş planında iddialarda bulunduğunuz ya da muhtemel okuyucunuz tarafından hemen kabul edilemeyecek varsayımlar için, elinizde bulunan üçüncü taraf mutabakatlarının kopyalarını ekleyin. Müşterileriniz tarafından verilen ürün kabul beyanlarını ve finansman paketinin diğer finansörler tarafından finanse edilen kısımlarına ilişkin mutabakat kopyalarını eklemeniz de yardımcı olacaktır.

## Gizlilik konusunda endişeniz mi var?

İş planınızı potansiyel bir borç verecek kuruluşa ya da yatırımcıya göndermenin, şirketinizin ticaret sırlarının rakipler tarafından öğrenilmesine yol açacağı konusunda endişeli olabilirsiniz. Ancak, itibarlı kuruluşlarla işbirliğine gitmeniz durumunda endişelenmeye gerek yoktur. Bu tip borç veren kuruluşlar ve yatırımcılar şirketlerin sır olan ayrıntılarını her gün görmektedir ve sır saklamak bu kuruluşların vazgeçilemeyecek temel çalışma prensiplerindedir. Çoğu zaman, bu kuruluşlar ile şirketiniz aranızda imzalanan bir gizlilik sözleşmesi ile bu konunun hukuki bağlayıcılığı da sağlanır.

Ancak, erken bir aşamada sırlarınızı açıklamaya hazır değilseniz, her şeyden önce ilk seçenek olarak potansiyel borç verecek kuruluş ya da yatırımcıya bir özet gönderebilir ve ciddi bir ilgiyle karşılaşırsanız planınızın geri kalanını açıklayabilirsiniz. Diğer bir seçenek de en büyük müşterileriniz gibi bilgileri Müşteri A, Müşteri B, vb. gibi sunmak; daha sonra ihtiyaç duyulduğunda isimleri açıklamayı değerlendirmektir.

Her koşulda iş planınıza "Gizli" işaretini koymalısınız.

## Seçici olmayın

Tüm risklerin tartışılmış olduğunu ve yalnız hazır bir cevabınızın bulunduğu riskleri seçmediğinizden emin olmalısınız. Okuyucunuz, daha sonra diğer riskleri keşfederse, teklifiniz ciddi bir güvenilirlik kaybına uğrayabilir.

## İkinci bir fikir

Potansiyel yatırımcıya vermeden önce planınızın objektif bir biçimde gözden geçirilmesi önemlidir. Ne de olsa, planı hazırlamak için dört ya da beş hafta harcayıp sonra da yatırımcının 20 dakikalık bir incelemesinden sonra geri çevrilmek istemezsiniz.

Planınızı inceleyebilecek uygun kişiler arasında, muhasebeciniz, avukatınız ya da güvenilir bir iş arkadaşı bulunabilir. Mümkünse, şirketinizle ilgili olmayan en az iki kişinin inceleme sürecinde yer almasını öneririz.

İncelemeyi yapacak kişinin görevi kendisini yatırımcının yerine koymak, iş planının güvenilir olduğundan ve muhtemel okuyucunun bilinen kriterlerini karşıladığından emin olmaktır.

## İlk izlenimler önemlidir

Okuyucu, planın görünüşünden etkilenmelidir. Dağınık görünümlü bir belge, içindekileri görme isteği uyandırmayacaktır. Dolayısıyla, iş planı iyi ve düzenli görünmelidir.

Daha sonra güncelleme yapmayı da sağlayacak çıkarılabilir dosya yaprağı ya da spiral cilt kullanmanızı tavsiye ederiz.

Yapılacaklar ve yapılmayacaklar:

- Mutlaka bir indeks hazırlayın
- Mutlaka bir özet hazırlayın
- Her kopyayı numaralandırın
- İş planının kim tarafından verildiğini belirtin
- Çok fazla kopya yapmayın. 65 numaralı bir kopyayı eline alan yatırımcı, planınızın şimdiye kadar 64 kişi tarafından reddedildiğini ya da 64 kişinin halihazırda planınızı incelediğini düşünebilir. Her iki durumda da planınıza çok fazla ilgi göstermeyecektir.

## 5. Deloitte olarak nasıl yardımcı olabiliriz?

Her ne kadar bir iş planının şirketin kendi yönetimi tarafından yazılması en iyisi olsa da, Deloitte bu planı hazırlamada size yardımcı olmak için önemli bir rol oynayabilir.

Aşağıdaki alanlarda size yardımcı olabiliriz:

- Planı tasarlama, biçim ve içerik hakkında tavsiyede bulunma,
- Öngörülerin ve duyarlılık analizlerinin hazırlanmasında yardımcı olma,
- Planın sözcük işleme kısmını ve yazdırılma aşamasını düzenleme,
- Tamamlanmış iş planını gözden geçirme.

Plan tamamlandıktan sonra, yatırımcıların ve bankaların teklife nasıl bakabileceği konusu ile ilgili sizi bilgilendirebilir, sonra sizi, sizin gereksinimlerinize en uygun yatırımcılarla tanıştırmayı ve finansman bulma çalışmalarınızda yardımcı olabiliriz.







# Ekler

## 1. Proforma tahmini gelir tablosu

	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Toplam Yıl 1	Toplam Yıl 2	Toplam Yıl 3
<b>Satışlar</b>															
Satışların maliyeti															
- İlk madde, malzeme															
- İşçilik															
- Genel üretim															
<b>Brüt kâr</b>															
Brüt kâr marjı															
Faaliyet giderleri															
- Genel yönetim															
- Pazarlama															
- Satış															
<b>Faaliyet karı</b>															
- Finansman giderleri															
- Diğer giderler															
<b>Vergi öncesi net kar</b>															
<b>Vergi</b>															
<b>Dönem net karı</b>															
<b>EBITDA</b>															

## 2. Proforma tahmini nakit akım tablosu

	Yıl 1	Yıl 2	Yıl 3
<b>EBITDA</b>			
<b>Vergi</b>			
<b>İşletme sermayesindeki değişiklik</b>			
Stoklar			
Ticari borçlar			
Ticari alacaklar			
Diğer alacaklar			
<b>İşletme sermayesinde (artış)/azalış</b>			
<b>Faaliyetlerden Kaynaklanan Nakit Akımı</b>			
Sabit kıymet harcamaları (CAPEX)			
<b>Toplam Nakit Akımı</b>			
<b>Finansman Kaynakları</b>			
Borç finansmanı			
Öz sermaye			
<b>Borç İtfası için Kullanım</b>			
Borç finansmanı – anapara geri ödemeleri			
Faiz			
Temettü			
<b>Net nakit akımı</b>			
<b>Devreden toplam</b>			
<b>Bakiye - Nakli Yekun</b>			

## 3. Proforma tahmini bilançolar

	Açılış pozisyonu	Yıl Sonu 1	Yıl Sonu 2	Yıl Sonu 3
<b>Varlıklar</b>				
<b>Dönen Varlıklar</b>				
Nakit ve nakit benzerleri				
Diğer finansal varlıklar				
Ticari alacaklar				
Stoklar				
Diğer dönen varlıklar				
<b>Duran Varlıklar</b>				
Maddi duran varlıklar				
Maddi olmayan duran varlıklar				
Diğer duran varlıklar				
<b>Toplam Varlıklar</b>				
<b>Yükümlülükler ve Özkaynak</b>				
<b>Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>				
Ticari borçlar				
Banka kredileri				
Diğer borçlar				
Finansal kiralama yükümlülükleri				
Vergi yükümlülükleri				
Diğer kısa vadeli yükümlülükler				
<b>Uzun Vadeli Yükümlülükler</b>				
Banka kredileri				
Finansal kiralama yükümlülükleri				
Diğer uzun vadeli yükümlülükler				
<b>Özkaynak</b>				
Sermaye				
Geçmiş yıl karları				
<b>Toplam Özkaynak</b>				
<b>Toplam Yükümlülükler ve Özkaynak</b>				

#### 4. Finansal tahminlerin temelini oluşturan proforma varsayımlar

Her şeyi içine alan bir liste sağlamak mümkün değildir. Ancak, aşağıda verilenler öngörünüzü hazırlamak için üzerinde karar vermeniz gereken temel varsayımlardır.

1. Enflasyon oranları ve döviz kurları
  - satış ve satın alma üzerindeki etkisi
  - varlıklar ve yükümlülükler üzerindeki etkisi
2. Satış ve pazarlama
  - talep düzeyi ve zamanlaması
  - Türkiye ve ihracat
  - fiyatlandırma stratejisi
  - ticaret ve ön ödeme iskontoları
  - reklam ve promosyon giderleri
  - teminat giderleri
3. Nakit tahsilat
  - müşterilere sağlanacak vade
  - şüpheli alacaklar
4. Dağıtım
  - komisyonlar
  - navlun
5. Araştırma ve geliştirme
  - gerekli süre
  - üstlenilen maliyet (işgücü ve malzemeler)
  - hatalı ürün ayıklaması
  - devlet ya da diğer gerekli onayların alınması
6. Üretim
  - gerekli ilk madde malzemenin uygun miktarlarda temini
  - işgücünün ve ilgili beceri düzeyinin mevcudiyeti
  - ücret, maaş ve sosyal güvenlik katkıları
  - ürün hatasına bağlı kayıplar
  - bakım onarım ve tamirat giderleri
  - satılabilir ürünün getiri oranı
  - diğer giderler
7. Sabit kıymetler
  - gereksinimler
  - maliyet
  - satın alımı finanse etme yöntemi
8. Satın alım
  - stok düzeyleri
  - tedarikçilerden elde edilen ödeme vadeleri
  - iskonto olanağı
9. Vergi
  - kurumlar vergisi
  - KDV
10. Önemli aşamalar
  - geliştirme aşamasından alacağın tahsilata kadar olan tüm aşamalar
11. Diğer giderler
  - faiz oranları
  - kuruluş ve genel yönetim giderleri
12. Amortisman
  - uygulanacak yöntem
  - oranlar
13. Bağışlar
  - zamanlama
  - muhasebeleştirilmesi
14. Finansman
  - tür
  - elde edilebilirlik ve zamanlama
  - şartlar

Söz konusu materyaller ile içeriğindeki bilgiler, Deloitte Türkiye tarafından sağlanmaktadır ve belirli bir konunun veya konuların çok geniş kapsamlı bir şekilde ele alınmasından ziyade genel çerçevede bilgi vermek amacını taşımaktadır.

Buna uygun şekilde, bu materyallerdeki bilgilerin amacı, muhasebe, vergi, yatırım, danışmanlık alanlarında veya diğer türlü profesyonel bağlamda tavsiye veya hizmet sunmak değildir. Bilgileri kişisel finansal veya ticari kararlarınızda yegane temel olarak kullanmaktan ziyade, konusuna hakim profesyonel bir danışmana başvurmanız tavsiye edilir.

Bu materyaller ile içeriğindeki bilgiler, oldukları şekliyle sunulmaktadır ve Deloitte Türkiye, bunlarla ilgili sarıh veya zımni bir beyan ve garantide bulunmamaktadır. Yukarıdakileri sınırlamaksızın, Deloitte Türkiye, söz konusu materyal ve içeriğindeki bilgilerin hata içermediğine veya belirli performans ve kalite kriterlerini karşıladığına dair bir güvence vermemektedir.

Deloitte Türkiye, satılabilirlik, mülkiyet, belirli bir amaca uygunluk, ihlale sebebiyet vermeme, uyumluluk, güvenlik ve doğruluk konularındaki garantiler de dahil olmak üzere her türlü zımni garantiden burada feragat etmektedir.

Materyalleri ve içeriğindeki bilgileri kullanımınız sonucunda ortaya çıkabilecek her türlü risk tarafınıza aittir ve bu kullanımdan kaynaklanan her türlü zarara dair risk ve sorumluluğu tamamen tarafınızca üstlenilmektedir. Deloitte Türkiye, söz konusu kullanımdan dolayı, (ihmkarlık kaynaklı olanlar da dahil olmak üzere) sözleşmeyle ilgili bir dava, kanunlar veya haksız fiilden doğan her türlü özel, dolaylı veya arazi zararlardan ve cezai tazminattan dolayı sorumlu tutulamaz.



Daha fazla bilgi için

**Anthony J. Wilson**

Ortak  
anthwilson@deloitte.com

**Erdem Taş**

Direktör  
etas@deloitte.com

**Deloitte Türkiye**

Sun Plaza  
Maslak Mah. Bilim Sok. No:5  
34398 Şişli, İstanbul  
Tel: 90 (212) 366 60 00  
Fax: 90 (212) 366 60 30

Armada İş Merkezi  
A Blok Kat:7 No:8  
06510, Söğütözü, Ankara  
Tel: 90 (312) 295 47 00  
Fax: 90 (312) 295 47 47

Punta Plaza  
1456 Sok. No:10/1  
Kat:12 Daire: 14 - 15  
Alsancak, İzmir  
Tel: 90 (232) 464 70 64  
Fax: 90 (232) 464 71 94

[www.deloitte.com.tr](http://www.deloitte.com.tr)  
[www.verginet.net](http://www.verginet.net)  
[www.denetimnet.net](http://www.denetimnet.net)  
[www.gumruknet.net](http://www.gumruknet.net)

Deloitte, faaliyet alanı bir çok endüstriyi kapsayan özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman hizmetleri sunmaktadır. Küresel bağlantılı 140 ülkedeki üye firması ile Deloitte, nerede faaliyet gösterirse gösterebilir, başarılarına katkıda bulunmak için müşterilerine birinci sınıf kapasitesini ve derin yerel deneyimini sunar. Deloitte'un 165.000 uzmanı, mükemmelliğin standardı olmayı kendilerini adanmıştır.

Deloitte uzmanları; ortak kültürün sağladığı birlik, pazar ve müşterilere sağlanan katma değer, birbirlerine olan bağlılık ve kültürel çeşitliliğin gücü ile tek bir bütündür. Uzmanlar, sürekli öğrenim, mücadele isteyen deneyimler ve zengin kariyer olanakları sunan bu çevrede çalışır. Deloitte uzmanları kurumsal sorumluluğu güçlendirmeye, kamu güvenini oluşturmaya ve toplumlarında pozitif bir etki yaratmaya kendilerini adanmışlardır.

Deloitte; bir veya birden fazla, ayrı ve bağımsız birer yasal varlık olan, İsviçre mevzuatına göre kurulmuş Deloitte Touche Tohmatsu'ya ve üye firma ağına atfedilmektedir. Deloitte Touche Tohmatsu ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması için lütfen [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) adresine bakınız.

©2009 Deloitte Türkiye. Her hakkı saklıdır. Member of Deloitte Touche Tohmatsu  
Tasarım Clients and Markets tarafından yapılmıştır.