



anadolum
e K a m p ü s
ve

anadolu mobil

dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr



Takvim



Duyurular



Ders
Kitabı (PDF)



Epub



Html5



Mobi
Kitap



Sesli Kitap



Canlı Ders



Video



Ünite
Özeti



Sesli Özet



Sorularla
Öğrenelim



Alıştırma



Çözümlü
Sorular



Deneme
Sınavı



Tartışma
Forumu



Çıkmış Sınav
Soruları



Sınav Giriş
Bilgisi



Sınav
Sonuçları



Öğrenci
Toplulukları



AOS DESTEK
AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

Açıköğretim Sistemi ile ilgili
merak ettiğiniz her şey AOS Destek Sisteminde...

- Kolay Soru Sorma ve Soru-Yanıt Takibi
- Sıkça Sorulan Sorular ve Yanıtları
- Canlı Destek (Hafta İçi Her Gün)
- Telefonla Destek

aosdestek.anadolu.edu.tr

AOS DESTEK Sistemi İletişim ve Çözüm Masası

0850 200 46 10

www.anadolu.edu.tr



/AOFAnadolum



/Anadolu_Univ



instagram.com/anadoluuniv

İŞ PLANI

Yazarlar

Dr.Öğr.Üyesi Burak Tuğberk TOSUNOĞLU (Ünite 1, 8)

Doç.Dr. Bilge Kağan ÖZDEMİR (Ünite 2)

Dr.Öğr.Üyesi Tuğba KILIÇER (Ünite 3)

Prof.Dr. Celal Hakan KAĞNICIOĞLU (Ünite 4)

Doç.Dr. Özlem OKTAL (Ünite 5)

Doç.Dr. Murat ERTUĞRUL (Ünite 6)

Dr. Hülya BAYIR (Ünite 7)

Editörler

Doç.Dr. Özlem OKTAL

Dr.Öğr.Üyesi Burak Tuğberk TOSUNOĞLU

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2013 by Anadolu University
All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without
permission in writing from the University.

Öğretim Tasarımcıları

Dr. Öğr. Üyesi Fatma Seçil Banar
Öğr. Gör. Dr. Mediha Tezcan

Grafik Tasarım Yönetmenleri

Prof. Tevfik Fikret Uçar
Doç. Dr. Nilgün Salur
Öğr. Gör. Cemalettin Yıldız

Kapak Düzeni

Prof. Dr. Halit Turgay Ünal

Grafikerler

Gülşah Karabulut
Kenan Çetinkaya

Dizgi ve Yayına Hazırlama

Kitap Hazırlama Grubu

İş Planı

E-ISBN

978-975-06-3156-6

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Ocak 2019

2601-0-0-1902-V01

İçindekiler

Önsöz	vii
-------------	-----

İş Kurma ve İş Planı.....	2
GİRİŞ	3
İŞ KURMA	3
Girişimsel Süreç	4
İşletme Kurmanın Nedenleri	6
İŞ PLANI	7
İŞ PLANININ FAYDALARI	8
İŞ PLANININ BÖLÜMLERİ	10
Özet	13
Kendimizi Sınayalım	14
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	15
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	15
Yararlanılan Kaynaklar	16
İnternet Kaynakları	16

1. ÜNİTE

İş Planının Hazırlanmasında Çevresel Faktörler ve Piyasa Analizi.....	18
GİRİŞ	19
İŞ PLANININ HAZIRLANMASINDA ÇEVRESEL FAKTÖRLER	19
Çevresel Faktörlerin İncelenmesinde PEST Analizi	20
Politik Faktörler	20
Ekonomik Faktörler	21
Sosyal Faktörler	21
Teknolojik Faktörler	22
Sektör Analizi	23
Çevre ve İşletme İlişkisinde SWOT Analizi	25
PİYASA ANALİZİ	26
İş Planının Hazırlanmasında Temel Piyasa Kavramları	27
Piyasa Bölümleme	28
Piyasa Araştırması	30
Piyasa Araştırmasının Aşamaları	31
Satış Öngörüsü	33
Satış Öngörüsü ve Fiyatlandırma	34
Özet	36
Kendimizi Sınayalım	37
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	38
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	38
Yararlanılan Kaynaklar	39
İnternet Kaynakları	39

2. ÜNİTE

Pazarlama Planı	40
GİRİŞ	41
PAZARLAMA PLANI KAVRAMI	41
PAZARLAMA PLANININ ÖZELLİKLERİ VE FAYDALARI	43
PAZARLAMA PLANININ ADIMLARI	44

3. ÜNİTE

Durum Analizi	45
İşletmenin Makro Çevresinin Analizi	45
Rakiplerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi	46
İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi	47
Hedef Pazarın Tanımlanması	47
Fırsatların ve Tehditlerin Belirlenmesi	49
Pazarlama Amaçlarının ve Hedeflerinin Belirlenmesi	49
Pazarlama Stratejilerinin ve Taktiklerinin Belirlenmesi	51
Stratejilerin Belirlenmesi	51
Taktiklerin Belirlenmesi	53
Uygulama ve Kontrol	58
Özet	59
Kendimizi Sınayalım	60
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	61
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	61
Yararlanılan Kaynaklar	62

4. ÜNİTE

Üretim Planı	64
GİRİŞ	65
ÜRETİM SİSTEMİ VE ÜRETİM PLANI	65
SÜREÇ AKIŞ ŞEMALARI	70
ÜRETİM PLANLAMASI	72
ANA ÜRETİM PLANLAMASI	75
MALZEME GEREKSİNİM PLANLAMASI	77
KAPASİTE PLANLAMASI	80
KURULUŞ YERİ SEÇİMİ	82
Özet	86
Kendimizi Sınayalım	87
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	88
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	88
Yararlanılan Kaynaklar	89

5. ÜNİTE

Yönetim Planı	90
GİRİŞ	91
YÖNETİM PLANI KAVRAMI	92
YÖNETİM PLANINI HAZIRLAMAK İÇİN GEREKLİ BİLGİLER	93
BİR YÖNETİM PLANINI HAZIRLAMA SÜRECİ	94
Yönetim Planı Özeti	94
Durumsal İnceleme	94
İşletmenin Hukuki Yapısını Tanımlama	94
Tek Kişi İşletmeleri	95
Ortaklıklar	95
Kooperatifler	96
Dernek ve Vakıf İşletmeleri	96
Yönetim Felsefesi	97
Organizasyon Yapısı	98
İşbölümü, Uzmanlaşma ve Farklılaşma	98
Bölümlendirme	99
Komuta-Kurmay-Fonksiyonel Yetki	99

Denetim Alanı	100
Ana Personeli Değerlendirme	101
Planlama ve İnsan Kaynağı İhtiyacı	102
Ücret ve Teşvikler	102
Özet	104
Kendimizi Sınavalım	105
Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı	106
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	106
Yararlanılan Kaynaklar	107
İnternet Kaynakları	107

Finans Planı 108

6. ÜNİTE

GİRİŞ	109
İŞ PLANINDA FİNANS PLANININ YERİ VE ÖNEMİ	109
FİNANS PLANININ AŞAMALARI	112
PROFORMA FİNANSAL TABLOLAR	114
Gelir Tablosu	115
Tahmini Nakit Akışları Tablosu	116
Bilanço	119
Finans Planında Kullanılan Varsayımlar ve Varsayımların Açıklanması	120
BAŞABAŞ ANALİZİ	122
FİNANS PLANINDA DİĞER ÖNEMLİ NOKTALAR	123
Duyarlılık Analizi	123
Net İşletme Sermayesi İhtiyacında Dikkat Edilecek Noktalar	123
Alternatif Seçeneklerin Göz Önüne Alınması	124
Finansman Maliyetleri ve Vergi Giderleri	124
Enflasyon	124
Beklenmedik Durumlar Rezervi	124
Özet	125
Kendimizi Sınavalım	126
Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı	127
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	127
Yararlanılan Kaynaklar	128
İnternet Kaynakları	128

Risk Analizi 130

7. ÜNİTE

GİRİŞ	131
RİSKİN TANIMI	131
RİSKİN ÇEŞİTLERİ	132
RİSK YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	135
RİSKLERİN ÖLÇÜLMESİ	135
RİSK ANALİZİ ve YÖNTEMLERİ	137
RİSKLER KARŞISINDA STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ	139
RİSK YÖNETİMİNDE BAŞARIYI ETKİLEYEN UNSURLAR	141
Özet	142
Kendimizi Sınavalım	143
Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı	144
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	144
Yararlanılan Kaynaklar	145

8. ÜNİTE**İş Planının Değerlendirilmesi 146**

GİRİŞ	147
İŞ PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ	147
İŞ PLANININ İŞLETME AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	149
İŞ PLANININ FON SAĞLAYICILAR VE YATIRIMCILAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	149
İŞ PLANLARININ BİÇİMSEL AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	150
İŞ PLANI BÖLÜMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	151
İş Planı Özeti	151
Girişimcinin ve İşletmenin Tanımı	152
Talep Yapısı ve Piyasa Araştırması	152
Pazarlama Planı	153
Üretim Planı	154
Yönetim Planı	154
Finans Planı	155
Risk Analizi	155
Zaman Tablosu	156
Özet	157
Kendimizi Sınayalım	158
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	159
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	159
Yararlanılan Kaynaklar	159

Önsöz

Sevgili öğrenciler,

21.yüzyılda işletmeler küreselleşme, hızlı teknolojik gelişme, yeni oluşan pazarlar, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkan değişim ve sürekli artan rekabet ortamı karşısında, eskisinden daha planlı düşünmekte ve planlama yapma, stratejik kararlar alma faaliyetlerine daha fazla önem vermek zorunda kalmaktadırlar.

İşletmelerin gelecekleri bugünden alınan kararlarla, yapılan yatırımlarla şekillenir. Bu nedenle işletmelerin geleceği, kaynaklarını nasıl yarattığı, geliştirdiği ve kullandığıyla yakından ilgilidir. Bu ise planlamayı gerektirir. Ortada değişim ihtiyacı yoksa bugün yapılanın aynen yapılmasına devam edilmek isteniyorsa planlamaya gerek yoktur. Planlama değişim ile ilgilidir. Günümüzde değişim her alanda temel bir gereksinim olarak ortaya çıkmaktadır. Planlamanın amacı, belirli bir dönem sonunda en uygun sonuçları sağlama olasılığı yüksek eylemleri hemen başlatabilmektir.

İş planı, işletmenin başarılı olabilmesi için veya ekonomik bakımdan varlığını koruyabilmesi için neler yapılması gerektiğine karar verme sürecinin en önemli başlangıcıdır. İşletmelerin gelecekteki darboğazları ve bunları aşma yollarını önceden analiz edilmesine yardımcı olmakla birlikte, aynı zamanda da işletmeler için en temel kontrol aracıdır. İş planı önceden planlanan ve daha sonra gerçekleşen bir programın var ise farklarını ortaya koyarak, nedenini gösterir ve gerekli düzeltmelerin yapılmasına olanak sağlar. İş planları bir iletişim aracı olarak da hizmet ederler. Bu iletişim, girişimciler açısından kaynak bulma sürecinde oldukça önem kazanmaktadır. Yapılacak işin tüm detaylarını ve alternatif seçeneklerini gösterdiği için fon sağlayıcıların nasıl bir işi destekleyeceklerini kapsamlı olarak görebilmelerini de sağlamaktadır.

Bu çalışmada, iş planı konusunun ders kitabı kapsamında ele alınmasının zorluğuyla birlikte, iş planı anlayışı ortaya konulmaya ve temel unsurlarının neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Kitabımızın iş planı konusunda farkındalık yaratması en önemli dileğimizdir. Değerli yazarlarımızın katkılarıyla oluşturulan kitabımızın hazırlanma sürecinde diğer emeği geçen herkese teşekkürü bir borç biliriz.

Editörler

Doç.Dr. Özlem OKTAL

Dr.Öğr.Üyesi Burak Tuğberk TOSUNOĞLU

1

Amaçlarımız

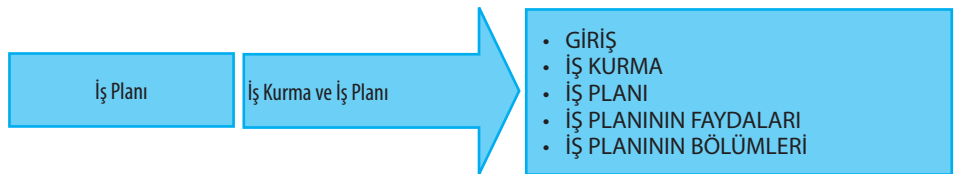
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İş kurmada etkili olan motivasyon kaynaklarını açıklayabilecek,
- İş kurma sürecini tanımlayabilecek,
- İş planının amaçlarını ifade edebilecek,
- İş planının faydalarını yorumlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- İş Kurma
- İş Planlaması
- İş Planı
- Sürükleyici Faktörler
- Zorlayıcı Faktörler

İçindekiler



İş Kurma ve İş Planı

GİRİŞ

İş planı ve iş planı hazırlanması günümüzde giderek önemi artan bir konu haline gelmiştir. İş planları girişimciler ve işletmeler için yol haritası niteliği taşıyan bir belgedir. İşletmelerin kuruluş aşamalarında, gelişme aşamalarında ve daha sonra ortak bulmak ve işletmeyi satmak için bile gerekli olan bir araçtır. Özellikle finansal destek arayan yeni girişimcilerin iş fikirlerini, bu fikrin neden başarılı olacağını ifade ettikleri, izleyecekleri yolu belirledikleri bir rehberdir. İş fikri olan ancak yeterli kaynağı bulunmayan girişimcilerin fikirlerini detaylı olarak ortaya koydukları bir rapordur. Girişimciler bu rehber aracılığıyla ulaşmak istedikleri hedefleri belirlemekte, sonrasında ise bu hedeflerin ne derece başarıldığını görebilmektedirler. İşletmelerin, kuruluş aşamasında ya da faaliyete geçtikten sonra finansal ihtiyaçları ortaya çıktığında fon sağlayıcılara ve yatırımcılara iş planını sunarak destek sağlamaları mümkün olmaktadır. Bu anlamda iş planları, fon sağlayıcılar ve yatırımcılar açısından girişimcinin desteklenmeye değer olup olmadığının belirlenmesini sağlayacak bir araçtır. Ayrıca iş planı, işletmeye yeni ortak aranırken ya da işletmenin satılması gündeme geldiğinde de önemli bir tanıtım aracıdır. Dış değerlendiriciler, bu araç yardımıyla işletmenin tüm unsurları görülebildiği için iş planını mutlaka incelemek isterler.

Bu rehber, özellikle kaynakların kıt olduğu ve zor bulunduğu iş ortamında küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından önemli bir yol haritasıdır. Kıt olan bu kaynaklara ulaşmak, eldeki kaynakları daha verimli ve etkili kullanabilmek için iş planları önemli bir araçtır. Yeni kurulan işletmelerin büyük çoğunluğunun ilk yıllarda kapanmak zorunda kalmalarının temel nedeni, detaylı bir iş planı hazırlamadan iş kurmaya başlamalarıdır. Çağımızın iş ortamı, detaylı ve kapsamlı bir hazırlık yapmadan hayatta kalmanın mümkün olmadığı, küresel düzeyde rekabetin her düzeyde hissedildiği bir ortamdır. Yoğun rekabetle baş edebilecek bir işletme oluşturmanın, fon sağlayıcı ve yatırımcılarla ilişki kurabilmenin en önemli aracı iş planlarıdır. İşletmenin tüm unsurlarının görülebildiği ve işletmenin ulaşmak istediği noktanın ifade edildiği iş planları günümüzde hem yeni kurulacak hem de faaliyet göstermekte olan işletmeler için vazgeçilmez bir araçtır.

İŞ KURMA

Girişimcinin kendi işini kurma konusunda yüksek motivasyona sahip olması önemlidir. Motivasyon iş kurmak isteyenlerin sahip olması gereken en önemli güçtür. İş kurma ve yürütme sürecinde ortaya çıkabilecek zorluklar, motivasyonun eksik olması durumunda başarılı iş fırsatlarına, geniş finansal olanaklara sahip olunsu bile işletmenin başarısızlığa uğramasına neden olabilir. Bu motivasyona ve yeteneğe sahip olan girişimciler belirli bir

noktadan iş kurma çalışmalarına başlarlar. Bu süreçte girişimciler için etkili olan motivasyon kaynakları şunlardır:

- Başkalarından emir almadan çalışma ve kendi işinin patronu olma arzusu,
- Mevcut iş olanaklarının sağlamadığı maddi ve manevi kazanımlar sağlama isteği,
- Kendi geleceğine kendisinin karar verme ve yön verme isteği
- İsteddiği gibi bir iş bulamama,
- Emekli olan bireylerin daha fazla manevi tatmin sağlama amacı,
- Bağımsız ya da daha esnek iş ortamına kavuşma isteği,
- Karşısına çıkan iş fırsatlarını değerlendirme isteği.

Girişimcilerin iş kurma sürecinde karşılarına çıkan faktörler de zorlayıcı faktörler (işin kurulmasını sağlar) ve sürükleyici faktörler olarak iki farklı biçimde değerlendirilebilirler.

Zorlayıcı faktörler (işin kurulmasını sağlar):

- İşsizlik
- Yönetimle anlaşamama
- Başka alternatiflerin olmaması
- İşletmeye uyum sağlayamamak

Sürükleyici faktörler (işin başarısını sağlar):

- Bağımsız olma
- Başarma
- Tanınma
- Kişisel gelişim ve kişisel zenginlik isteği

SIRA SİZDE



1

Girişimcilerin iş kurma sürecinde karşılarına çıkan faktörler nelerdir?

Girişimsel Süreç

Bir girişimin başlatılması, girişimcinin bir yeniliği ortaya koymasını engelleyici güçlerin üstesinden gelerek, yakaladığı fırsatı değerlendirmesi ve geliştirmesi ile mümkündür. Girişim faktörlerinin bir araya getirilmesine ilişkin girişimsel süreç dört ana başlık altında toplanabilir; *fırsatın tanımlanması ve değerlendirilmesi, iş planının geliştirilmesi, gereksinim duyulan kaynaklar ve işletmenin yönetilmesi*.

Gerçekte bu aşamaların herbirinin, belirli bir gelişim evresinden geçerek bir sonrakine bağlanması ile ortaya çıkan girişimsel süreçte girişimcinin başarısı, girişimcinin sürecin tüm aşamalarını bir arada değerlendirmesine bağlıdır. Diğer bir ifade ile girişimci, örnek olarak ilk aşamada fırsatı tanımlamak ve değerlendirmek istiyorsa, sürecin son aşamasındaki işletmenin yönetilmesi ile ilgili unsurları da mutlaka gözönünde bulundurmalıdır.

Bir girişimcinin, çevresindeki bir fırsatı bulup tanımlaması ve değerlendirmesi, sürecin ilk adımı olduğundan, kuşkusuz en zor işlerden birisi olacaktır. Girişimi yönlendirecek bir yeniliğin fırsat olarak görülebilmesi için girişimcinin olanakları görmeye ve yakalamaya karşı sürekli hazır durumda bulunması gerekir. Gerçekte pek çok girişimcinin iş fırsatlarını yakalayabilmesi için tanımlanmış belirli bir mekanizmanın bulunmamasına rağmen tüketiciler, teknik konularda uzman bireyler, dernekler, internet sayfaları gibi bazı kaynaklar fırsatların tanımlanmasında genellikle olumlu sonuç vermektedir. Tanımlanan fırsatın değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü girişimci, fırsatı analiz edip belli sonuçlara varmaya çalışırken, kullanacağı kaynakların getirisinin ne ölçüde olacağını tahmin etmeye çalışmaktadır. Fırsat, teknolojik bir değişimin sonucu, hükümet uygulaması, pazarda bir boşluk ya da rekabet kaynaklı olabilir. Bu durumda girişimci, fırsatın ortaya çıkış nedenini iyi algılamalıdır. Girişimci, fırsatın getirdiği risk ve avantajları değerlendirirken sahip olduğu kişisel yeteneklerini, amaçlarını ve rekabet ortamını göz önünde bulundurmak zorundadır.

İş planının geliştirilmesi aşamasında girişimci, pazar ile ilgili araştırmaları yapmış, bu araştırmalara göre finansal gereksinimlerini belirlemiş ve kuracağı işletmenin biçimine de karar vermiş olacaktır. Girişimcinin gereksinim duyulan kaynakları bir araya getirmesi sonucunda ise, oluşturulan iş planının uygulanması gündeme gelecektir. Artık bu noktada girişimci, bir araya getirmiş olduğu kaynakları, oluşturduğu iş planı çerçevesinde kullanmaya başlamaktadır. Bir işletme, kurulduğu andan itibaren büyümeye başlar. Dolayısı ile girişimcinin yönetsel özellikleri, bu aşamada ağırlığını koymakta, organizasyon için karar verme sürecinden kontrol sürecine kadar yönetimin tüm fonksiyonları bu noktada devreye girmektedir. Girişimci, yönetici rolünü üstlenerek, uygun gördüğü yönetim tarzı ile organizasyonunu yönetecek, yapıyı kuracak, mevcut sorunları düşünecek, olası sorunlara karşı baştan önlem alacak, başarı faktörlerini belirleyerek belli bir kontrol mekanizmasını organizasyona uyarlayacaktır.

Girişimcinin, girişimsel süreç içerisinde ele geçirdiği fırsatın en iyi şekilde değerlendirilmesi, kullandığı kaynakların ve göstermiş olduğu tüm çabaların boşa gitmemesi, girişimsel sürecin son aşamasında ağırlığını ortaya koyan yönetsel özelliklerin başarısına bağlıdır. Bu bağlamda daha önce de belirtildiği gibi, girişimcinin, girişimsel sürecin henüz ilk aşamasında, fırsatı tanımlayıp değerlendirirken, son aşamasında karşılaşacağı yönetsel unsurları da paralel olarak düşünmesi gerekmektedir. Başka bir ifade ile girişimci, girişimsel süreci bir bütün olarak ele almalıdır (Berber, 2000).

Girişimciliğe başlama ve işin kurulması birçok aşamadan oluşan ve dikkatli bir biçimde yürütülmesi gereken bir süreçtir. Bu süreç temel olarak aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Akpınar, 2009):

- **İş kurma düşüncesi:** Girişimcinin kendi işini kurma isteği iş kurma sürecinin ilk aşamasıdır. Bu aşamada ekonomik faktörler, sosyal faktörler, finansal faktörler, toplum kültürü ve kişisel faktörler iş kurma düşüncesi üzerinde etkili olmaktadır.
- **İş fikri:** Girişimcinin iyi bir iş fikri oluşturması için yaşanan yenilikleri ve değişiklikleri izlemesi ve hangi fırsatların olduğunu fark edebilmesi gerekir.
- **Çalışma programı:** İş kurma sürecindeki çalışmaları içeren genel bir çalışma programı oluşturulmalıdır. İşin belirlenmesi, kurulması ve tüketicilere ulaşmaya kadar bütün faaliyetlerin zamanlamasının ve programlamasının yapılması gerekmektedir.
- **Ön değerlendirme:** İş fikrinin hayata geçirilmesini engelleyecek bir faktör olup olmadığının anlaşılmasını sağlar. Ön değerlendirme, iş fikrine ilişkin temel kriterlere göre işin uygulanması için yapılan bir değerlendirmedir.
- **Yapılabilirlik araştırması:** İş fikrinin yapılabilirliğinin araştırıldığı ve raporlandığı aşamadır. Ekonomik, teknik, mali ve hukuki yönlerden fikrin hayata geçirilebilir olup olmadığının anlaşılmasını sağlar.
- **İş planı:** Temel olarak yapılabilirlik raporunda alınan kararların uygulama planının hazırlanmasıdır. Yatırımın objektif olarak değerlendirilmesini sağlar.
- **İş kurma:** İş planı çerçevesinde işletmenin kuruluş çalışmalarının yürütüldüğü aşamadır. Yatırımın gerçekleşerek işletmenin hayata geçirildiği süreçtir.
- **İş geliştirme:** İşletmenin kârlı ve etkin bir şekilde faaliyetini sürdürmesi için gerekli olan yönetsel faaliyetlerin yürütüldüğü aşamadır.

Yukarıdaki aşamalar içerisinde yer alan “iş fikri” oluşturma aşaması iş kurma sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Kendi işini kurma motivasyonuna sahip girişimci için başarının ilk koşulu, başarı potansiyeli yüksek bir iş fikrine sahip olmaktır. İş fikri belirlenirken girişimci öncelikle “iş deneyimlerini, ustalıklarını ve becerilerini” ele almalıdır. Bunlara ek olarak “sahip olunan bilgiler” iş fikri kaynağı olabilir. Bilgi, beceri ve deneyimler dışında girişimcilerin iş fikrine çevirdikleri konular, fırsatlardır. Piyasada neler olup bittiğini izlemek ve fırsatları sezebilmek girişimcilerin temel özelliklerindendir. Bu

fırsatlar, piyasaya yeni bir ürün ya da hizmeti sunma şansını yakalamak olabilir. Güçlü ve avantajlı bir ortaklık için gerekli ilişkilere ulaşmak olabilir, diğer rakiplerine karşı çok güçlü rekabet şansı olan ürün ya da hizmetleri temin etmek olabilir. Genel olarak iş fikri bulma yöntemlerinin neler olabileceği ele alındığında şu yöntemlerle karşılaşılmaktadır (Özdaşlı ve Özkara, 2010):

- **Ailenin etkisi:** Birçok araştırma sonucuna göre ebeveynlerince girişimcilik doğrultusunda teşvik edilen çocuklar diğerlerine göre girişimci özelliklere daha fazla sahip durumdadırlar. Benzer şekilde, anne ya da babası işletme sahibi olan bireyler çocuk yaştan itibaren onların iş kurdukları alanlara aşına ve o alanlarda tecrübe sahibi olabilirler. Aynı zamanda anne ve baba, çocuklarını kendi iş alanlarından ayrılmama noktasında etkileyebilirler.
- **Fırsatçılık:** Girişimciler, çevrelerindeki kârlı fırsatları kollarlar. Kabul edilebilir bir riske sahip iş fırsatı buldukları zaman bu iş fikirlerini test ederler ve sahip oldukları kaynakları bu iş fikri doğrultusunda kullanırlar.
- **Taklitçilik:** Girişimcilik yazınında çoğunlukla, girişimcinin taklitçi değil öncü olabileceği savunulmaktadır. Girişimci, yeni üretim teknikleri geliştirir, yeni ürün ve hizmetler ortaya koyar ve yeni işletmeler kurar. Ancak, bazı ülkelerin ekonomik büyümeye ilişkin serüvenleri gösteriyor ki, taklit de önemli bir ekonomik gelişme unsuru durumundadır. Kendi çevremizde, başka şehirlerde ve ülkelerde başarı elde etmiş girişimlere bakarak iş fikri edinilebilmektedir.
- **Becerilere yönelmek:** Birçok insan, içgüdüsel bir şekilde sahip oldukları iş becerilerine dayalı bir iş kurmayı düşünürler. Mesela kaynakçılık, aşçılık, mühendislik gibi işler olabilir. Ancak başka birçok insanda da aynı becerilerin olması ve dolayısı ile karşı tarafta çok güçlü bir rekabet olması muhtemeldir. Buna karşı önlem almanın yolu, kendi işimize kendine has bir özellik vermektir.
- **Pazar araştırması:** Girişimcilikte başarı, çoğu zaman tüketicilere bağlıdır. Dolayısıyla girişimci adaylarının bazıları seçtikleri iş fikrinin pazarda ilgi görmesini önemserler. Özellikle, daha önce işletmesi olan girişimciler yeni girişimler yapmak istedikleri zaman mevcut müşterilerinin istek ve beklentilerini karşılayacak alanda işletmeler kurabilirler.
- **Fikir alışverişi yapmak:** Girişimci adayları, çevrelerinde iş hayatına atılmış ve başarılı olmuş ya da iş hayatıyla ilgili bilgilerine güvendikleri insanlarla fikir alışverişi yaparak bir işi yapmaya karar verebilirler.
- **Yatay düşünme:** Bu teknik, bizi olaylara değişik bir açıdan bakmak konusunda teşvik eder. Bunu bir örnekle açıklayabiliriz: Otuz yıl önce benzin istasyonlarında yakıt ve yağdan başka pek bir şey satılmıyordu. Bugün benzin istasyonlarında kömürden sandviçe her şey satılmaktadır. Sadece genel olarak insanların ihtiyaç ve istekleri hakkında düşünmek yerine, belirli insan grupları hakkında düşünmek çok yararlı olabilir. İnsanları kendi aralarında gruplandırdıktan sonra onların muhtemel ihtiyaç, istek ve sorunlarının bazılarını belirleyebiliriz.

İşletme Kurmanın Nedenleri

İşletmelerin temel amacı, uzun dönemde kâr sağlamak olduğundan işletmelerin kuruluşundaki temel etkenin de kazanç olduğu söylenebilir. Ancak girişimcilerin işletme kurmak konusunda verdikleri kararda yalnızca kazancın tek başına bir etken olduğu söylenemez. Kazanç isteğinin yanı sıra, aşağıda sayılan nedenlerden biri veya birkaçı girişimcilerin işletme kurmaya ilişkin olarak verdikleri kararda etkili olurlar.

- **Bağımsız çalışma isteği:** Girişimciler genellikle emir almaktan hoşlanmazlar, bağımsız çalışmayı, kendi kendilerinin patronu olmayı tercih ederler. Kendi kendinin patronu olan kişi, davranışları, kararları ve bunların sonuçları konusunda daha az sınırlamalara tabidir.
- **Para kazanma isteği:** İşletmelerde zarar etme tehlikesinin olmasına karşılık fazla para kazanabilme olasılığı, kişileri işletme kurmaya iter. Birçok insan ücretle çalıştığı zaman kazancının sınırlı olacağını düşünerek daha fazla para kazanmak amacıyla işletme kurarlar. Kurulan işletme, belirli bir çalışma düzeyine eriştikten sonra sahibine uzun yıllar boyunca başkalarının yanında çalışarak elde edebileceğinden daha fazla bir gelir sağlar.
- **Miras ya da devir:** Bir işletmeye, genellikle miras yoluyla ya da babadan, yakın akrabadan deviryoluyla sahip olunur. Babası veya yakın akrabası ölen bir kişi, doğal olarak işletmenin sahibi durumuna gelir ve işletmeyi yönetmeye başlar. Babaların ya da akrabaların en büyük isteği, kurdukları işletmenin çocukları sayesinde yaşamasıdır.
- **Sosyal prestij:** Paraya gereksinimi olmayan veya başka işletmeleri aracılığı ile yeterli kazancı olan kişiler, kimi durumlarda kendilerine prestij sağlamak amacıyla işletme kurarlar. Bunun ötesinde bir işletmenin sahibi olmak, kişilere yaşadıkları toplumda belirli bir sosyal statü sağlar.
- **Bir buluşun özendirdiği işletmeler:** Yeni bir buluşu veya fikri olan kişiler bundan finansal yarar sağlamayı amaçladıklarında, bu amaçlarını bir işletme kurarak gerçekleştirirler. Bunun yanı sıra, kişi sahip olduğu bir maden, turistik arsa gibi bir varlığı değerlendirmek amacıyla da işletme kurabilir.
- **Başka olanağın bulunmaması:** İstedikleri gibi bir işe giremeyen veya sahip olmayan kişiler, bağımsız çalışmak zorunda kalabilirler. Bunun yanı sıra, kendilerine ek gelir sağlamayı amaçlayan emekliler, eğitim veya becerilerini değerlendirmeyi arzu eden ev kadınları, kişisel veya ailevi nedenlerle belirli bir bölgede yaşamak zorunda bulunanlar bu arzularını bir işletme kurarak gerçekleştirebilirler.

İşletme kurma nedenleri nelerdir?



SIRA SİZDE

KOSGEB'in İş Planı Rehberi, 2010 baskılı kitabını inceleyebilirsiniz.



K İ T A P

İŞ PLANI

İş planı, üç temel amaç için kullanılabilecek bir araçtır. Bunlar; *iletişim*, *planlama* ve *yönetim* olarak sıralanabilir. *İletişim aracı* olarak iş planı, sermaye sağlama, yapılacak yatırımı cazip hale getirme, stratejik iş ortakları bulma anlamında kullanılır. Geniş kapsamlı ve tüm detayları içeren bir iş planının hazırlanmış olması, kurulacak işletmenin ya da yeni girişimin potansiyel kârlılığını gösterir.

Yönetim aracı olarak iş planı, işletmenin gelişim evrelerine bağlı olarak takip edilecek yolların belirlenmesi, sonuçların izlenmesi ve gelişimin değerlendirilmesinde kullanılır. Bu anlamda iş planı sürekli olarak yenilenen ve çeşitli aşamalarda kazanılan bilgi ve deneyimlerin sürekli olarak güncel tutulması gerektiği bir belgedir.

Planlama aracı olarak iş planı ise işletmenin her aşamasında yol göstericidir. Gelişim aşamalarına bağlı olarak ortaya çıkan engellerin ortadan kaldırılması ve yeni alternatiflerin oluşturulmasında da kullanılır.

İş planlaması bir işletmedeki hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli faaliyetlerin belirlenmesidir. Bu süreçte işletmenin örgütlenmesi sağlanırken işletmenin hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmek için kullanılacak stratejiler belirlenmiş olur. İş

planları da girişimcilere iş akışıyla ilgili bilgi vermesi amacıyla yapılmaktadır. İş planlaması yoluyla elde edilen bilgiler ve ilerleyen süreçte ortaya çıkabilecek gelişmelere karşı alınacak önlemler, olası olumsuzluklara karşı hazırlıklı olunmasını sağlar. Kapsamlı bir iş planı çalışması yapılmadan iş kurma çabasına girilmesi kıt olan kaynakların hem girişimci hem de ülke ekonomisi açısından boşa harcanması olasılığını artırır (Dolgun, 2003).

İş planlaması sürecinin bir aracı olan iş planının sadece bir belge olmadığının anlaşılması önemlidir. Bir belge olarak sunulan iş planının işletmenin başarılı olabilmek için yapılması gerekenlere ilişkin yönetsel kararları içermesi zorunludur. İş planlaması sürecinin bir aracı olan iş planı, işletmenin yaşayabilmesi için neyin, nasıl yapılması gerektiğine karar verme sürecinin ifade edildiği bir belgedir. İş planları, yapılan işin niteliğinden bağımsız olarak büyük ya da küçük ölçekli bütün işletmeler tarafından kullanılabilir. İşletmenin ölçeği büyüdükçe ya da iş yapılan ortam konusundaki öngörüler güçleştikçe planlama süreci daha ayrıntılı ve karmaşık bir durum kazanır (Crego vd., 1993).

İyi bir iş fikri, tek başına yeterli değildir. Başarılı bir girişim için atılacak ilk adım, iyi bir iş planının hazırlanmış olmasıdır. İş planının temel fonksiyonu, ticari bir girişimi tüm iş potansiyeli analizi de dahil olmak üzere bu girişimi tüm yönleriyle değerlendiren açıklamanın yazılı olduğu bir taslak oluşturmaktır. İş planının temel amacı, girişimcilerin iş kurma sürecinde hangi hedefler için neyi, nasıl ve ne zaman yapacağını belirlenmesidir. İş kurma sürecinde girişimci, iş kurma projesini yöneten bir proje sahibi konumundadır. Yapılabilirlik analizinde bu projenin içeriği belirlenmiştir. Ancak, işin uygulama aşamasına geçebilmek için bir iş planına ihtiyaç duyulur (Akpinar, 2009).

İş planı, işletmenin amaçlarını ve hedeflerini tutarlı bir biçime kavuşturmada kullanılacak olan en etkili araçtır. İş planı, bir işletmeyi kağıt üstünde faaliyete geçirmek olarak da tanımlanabilir. Gelişmişlik düzeyleri hangi aşamada olursa olsun işletmeler, içsel faaliyetlerini daha da verimli kılmak ve işletmeyi dıştaki potansiyel yatırımcılara tanıtmak ve pazarlamak için işletme planlarını kullanırlar. İş planı, bir girişimcinin yol haritasıdır.

İş planı, girişimcinin yönlendirilmesi ve yönetimi açısından çok önemli bir araçtır. Bir iş planı amaçları, tahminleri ve finansal öngörülerini ortaya koyar. İş planı, nerede olduğumuzu, nereye gittiğimizi ve oraya nasıl varma niyetinde olduğumuzu gösterir. İyi hazırlanmış bir iş planı, başarılı bir işletme kurma kararlılığımızın bir aynasıdır. İyi bir iş planı, bankaları, tedarikçileri ve diğer üçüncü şahısları ikna etmede kullanılabilecek çok iyi bir araçtır.

İş planı süreci, bir girişimin bütün yönlerinin analiz edilmesine ve ortaya çıkabilecek belirsizliklerle baş edilmesine olanak verecek etkili bir stratejinin geliştirilmesine yardımcı olur. Böylece bir iş planı sayesinde girişimciler, bir projenin başarısızlıkla sonuçlanmasını önleyebilirler (Öztürk, 2007).

İŞ PLANININ FAYDALARI

İş planlarının yeni kurulacak işletmeler ve mevcut işletmeler için çeşitli faydaları vardır. İş planlarının en önemli faydası, mevcut veya kurulacak işletmenin hedeflerinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesini sağlamasıdır. İş planı, yeni kurulacak bir işletmenin üretmeyi düşündüğü ürün ile ilgili olarak piyasa ve talep özelliklerini, işletmenin ihtiyaç duyduğu sermayeyi, beklenen getiriye, kârlılık düzeyini, finansman, üretim, satış-pazarlama, yönetim ve organizasyon stratejilerini, olası riskleri belirleyen önemli bir belgedir.

İş planı çeşitli yararlar sağlar. Bu yararların belli başlıları aşağıda belirtilmiştir.

- Girişimcinin planlamış olduğu işin bilinçli, eleştirel ve tarafsız bir biçimde değerlendirilmesini sağlamaya yönelik gerekli zaman, çaba, araştırma ve disiplinin düzenli bir şekilde bir araya getirilmesine yardımcı olur.

- İş planı, işletmenin zayıf ve güçlü yanlarını, yeni ya da olası problem alanlarını saptayarak performansını iyileştirebilir.
- İş planı, işletmenin çeşitli bölüm veya birimlerine ait planlama işlemlerini koordine ederek bunların tutarlılığını sağlar.
- İş planı, yönetim ve personele, işletmenin performansı ve önceliklerine ilişkin beklentileri iletir.
- İş planı, işletmenin tamamının, birimlerinin ya da yöneticilerinin performansını ölçmek için sağlam ölçüler oluşturur.
- İş planında yer alan ekonomik, finansal ve rekabet yapısına ilişkin analizler girişimcinin yaptığı varsayımların dikkatli bir biçimde gözden geçirilmesine yardımcı olur.
- İş planında iş girişiminin tüm yönleri ele alındığından, girişimciler dıştaki değerlendirme uzmanları için, faaliyet stratejilerini ve beklenen sonuçları geliştirirler ve incelerler.
- İş planlarında amaçlar ve hedefler nicel biçimde ifade edilir ve böylece fiili sonuçların öngörülerle karşılaştırılması kolaylaşır.
- İş planı, fon sağlayıcılara ve yatırımcılara pazar potansiyeli hakkında bilgiler verir ve pazar payının nasıl korunacağını planlar.
- İşletmenin bütünü hakkında detaylı bilgiler sağlayarak fon sağlayıcılara ve yatırımcılara finansal değerlendirme konusunda gerekli bilgileri verir.
- Tamamlanmış iş planı, yabancı kaynakların sağlanması hususunda bir iletişim, işletmenin başarılı biçimde yönlendirilmesi açısından da bir faaliyet aracıdır.
- İş planı, işletme amaçlarının verimli bir şekilde belirlenmesine ve girişimcinin bir işi kurma ve çalıştırma yönünde sahip olduğu beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasına yardımcı olur.
- İş planları elde edilen başarıların ve kârların ölçülmesine yardımcı olacak belirli hedefleri ve parametreleri sağlar.
- İş planı ve iş planı geliştirme süreci, işletmenin yöneticilerini eğitmek ve motive etmekte de kullanılabilir.
- İş planları, şeffaflığın ve işletmeye olan güvenin artmasına neden olduğundan, Basel II kriterlerine göre daha uygun şartlarla kredi alınmasına yardımcı olur.

Basel II kriterleriyle işletmelerin bankalara kredi başvurusunda bulunduklarında risk düzeylerinin nasıl değerlendirileceği belirlenmektedir. Bu kriterleri inceleyerek, işletmelerin bankalar tarafından nasıl değerlendirildiği ile ilgili ayrıntılı bilgi edinebilirsiniz.



DİKKAT

İş planı uygulamalarının işletme geliştirme sürecine ve kurumsallaşmaya çeşitli katkıları vardır. Bunları ayrıntılı olarak şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletme içi görev dağılımının tam olarak yapılması,
- Müşteri kitlesinin 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 kârlılığının 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.

İş planı kurulması için hazırlık yapılan işletmenin tüm unsurlarının tanımlanması, organizasyonun nasıl olacağı konusunda açık bir resim ortaya koyar. İyi bir iş planı, işletme için gerekli kaynakları tanımlayarak bunların nasıl sağlanacağını ve kullanılacağını ortaya koyar ve okuyucuya iş planının neden başarılı olacağını aktarır (Başar, Tosunoğlu ve Demirci, 2001).

SIRA SİZDE



İş planı dış kullanımda ne faydalar sağlar?

İŞ PLANININ BÖLÜMLERİ

İş planları pazarlama, üretim, yönetim ve finansman gibi unsurlarıyla işletmenin tüm boyutlarını kapsayan bir belgedir. Ayrıntılı bir iş planı genel olarak on bölümden oluşmaktadır. Ancak, her planda mutlaka aynı bölümlerin olmadığı da görülmektedir. Ayrıca ideal bir iş planının uzunluğunun 45-50 sayfayı aşmaması gerekmektedir. Bu bölümler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 1.1
İş Planının Bölümleri

1. Giriş/Yönetici Özeti
2. Girişimcinin ve İşletmenin Tanımı
3. Talep Yapısı ve Piyasa Araştırması
4. Pazarlama Planı
5. Üretim Planı
6. Yönetim Planı
7. Finans Planı
8. Risk Analizi
9. Zaman Tablosu
10. Ekler

İNTERNET



İyi Bir İş Planı Neleri İçermeli? konusunda <https://www.kobimeydan.com.tr/bilgi-merkezi/makale/895/iyi-bir-is-plani-neleri-icermeli> adresine bağlanarak bilgi alabilirsiniz.

Giriş / Yönetici Özeti Bölümü: Giriş bölümü iş planını okuyacak kullanıcılar için ilk bakılacak bölüm olduğu için önemlidir. Bu bölümün okuyucuda ilgi uyandırması ve planın tümünü okumak için istek yaratması gerekmektedir. Bu bölümlerde yapılacak işin türünün, finansal ihtiyaçların ve bazı tahminlerin yer alması gerekmektedir. Yönetici özeti, potansiyel yatırımcının projenizi okuma şansını arttırmak için önemlidir. Hatta yatırımcıların çoğu yalnızca bu bölüme bakarak bile destek verip vermeyeceğine karar verebilir. Yönetici özeti, tüm iş planlarının özü gibidir. Yapılacak iş, içinde bulunulan sektör, pazarlama stratejileri, ihtiyaç duyulan finansal kaynaklar gibi tüm ayrıntıların bir toplamıdır.

Girişimcinin ve İşletmenin Tanımı: Bu bölümde girişimcinin işi seçme nedenleri, kişisel yetenekleri, eğitimi ve hedefleri özellikle belirtilmelidir. Bu bilgilerle birlikte işletmenin ismi, hukuki yapısı, işletmenin neden başarılı olacağı, güçlü yönlerinin de açıklanması amaçlanmaktadır. Bu bölümün bir diğer amacı, girişimcinin kendisine ulaşılabilmesi ve

genel olarak sosyal özelliklerinin anlaşılması için gerekli bilgileri vermesidir. Bu bölümde girişimcinin detaylı bir şekilde aktarması gereken bilgilerden biri de iş fikrini seçme nedenleridir. Girişimcinin iş fikrini seçme nedenleri arasında özellikle iş fikrini başarı ile uygulamasına yönelik sahip olduğu motivasyonu da vurgulamalıdır.

Talep Yapısı ve Piyasa Araştırması: Bu bölümde aşağıdaki bilgilerin yer alması gerekmektedir.

- İçinde bulunacağınız/bulunduğunuz pazarın boyutu nedir?
- Eğer varsa, pazar boyutlarını etkileyen pazar eğilimleri nelerdir?
- Başlıca rakipler kimlerdir? Her birinin pazar payı nedir?
- Pazarda hangi ikame mal ve hizmetler bulunmaktadır?
- Pazara giriş için engeller var mıdır?
- Müşterileriniz kimdir, hangi demografik özelliklere sahiptir?
- Müşterilerinizin yaşadığı yer ve gelir düzeyi nedir?
- Hangi ürün veya hizmetleriniz müşteriler tarafından bir ihtiyacı gidermek için devamlı olarak satın alınmaktadır?
- Müşterilerinizin esas ihtiyaçları nedir ve bu ihtiyaçları etkileyen unsurlar nelerdir?
- Başlıca rakipleriniz kimlerdir?
- Rakiplerinizin büyüklüğü nedir?
- Rakipleriniz hangi stratejileri kullanmaktadır?

Pazarlama Planı: Bu bölümde aşağıdaki bilgilerin yer alması gerekmektedir.

- Pazara girişte ürün ve hizmetlerinizin tanıtım şekli ile ilgili bilgi.
- Ürün ve hizmetler-Ürün ve hizmetlerinizi ortaya koyan ayrıntılı bilgi.
- Ücretlendirme-Ürün veya hizmetinizin satılacağı fiyat bilgisi.
- Dağıtım-Ürün veya hizmetlerinizin işletmeden son tüketicilerin eline geçmesi için kullanılacak yöntemler.
- Satış yaklaşımı-Ürün veya hizmetlerin satış yöntemleri
- Reklam ve promosyon-Reklam ve promosyonlar için ayrılacak olan bütçe ve uygulanacak olan metodların getirileri.
- Halkla ilişkiler-Ürün ve hizmetlerin satışını desteklemek için halkla ilişkilerin rolü ve etkileri.

Üretim Planı: Bu bölümde aşağıdaki bilgilerin yer alması gerekmektedir.

- Ürün nasıl üretilcektir?
- Üretim kapasitesi ve birim üretim süresi nedir?
- Hangi coğrafi bölgede üretim yapılacaktır?
- Ürünler nerede depolanıp saklanacaktır?
- Dış kaynak kullanılacak mıdır?
- Hangi kurallar ve yasal konular dikkate alınmalıdır?

Yönetim Planı: Bu bölümde aşağıdaki bilgilerin yer alması gerekmektedir.

- İşletme organizasyonu nasıldır?
- Temel yönetim kadrosu kimlerden oluşmaktadır?
- Eğer varsa hisse sahipleri, ortaklar veya yatırımcılar kimlerdir?
- Yönetim Kurulu ve Danışmanlar Kurulu kimlerden oluşmaktadır?
- Profesyonel anlamda kim ya da kimlerden danışmanlık hizmeti alıyorsunuz?

Finans Planı: Bu bölümde aşağıdaki bilgilerin yer alması gerekmektedir.

- Gelir durumu
- Proforma Bilanço
- Nakit Tablosu
- Başabaş Analizi
- Yatırımın geri dönüş süresi

Risk Analizi: Bu bölümde aşağıdaki bilgilerin yer alması gerekmektedir.

- SWOT Analizi
- Olası senaryolar ve öneriler

Zaman Tablosu: Hazırlanacak bir zaman tablosu ile işin kuruluş dönemi detaylandırılır. Bu tabloda iş fikrinin bulunması ve belirlenmesinden sonra yapılacak tüm işlerin zamanlamasının belirtilmesi gerekmektedir. Zaman tablosu, yapılacak işlerin detaylı olarak analiz edildiğini gösterdiği için okuyuculara işin ciddiyeti konusunda önemli bir mesaj vermektedir.

Ekler: Bu bölüm iş planının okunmasını da kolaylaştırmak konusunda fayda sağlar. Yapılacak işin niteliğine göre detaylı çizimler, teknik açıklamalar ve ilave finansal bilgiler bu bölümde sunularak okuyucuların detaylı bilgileri istendiği takdirde ayrıca incelemelerine olanak sunar.

Özet

Girişimcinin kendi işini kurma konusunda yüksek motivasyona sahip olması önemlidir. Motivasyon, iş kurmak isteyenlerin sahip olması gereken en önemli güçtür. İş kurma ve yürütme sürecinde ortaya çıkabilecek zorluklar motivasyonun eksik olması durumunda başarılı iş fırsatlarına, geniş finansal olanaklar var olsa bile işletmenin başarısızlığa uğramasına neden olabilir. Bu motivasyona ve yeteneğe sahip olan girişimciler belirli bir noktadan iş kurma çalışmalarına başlarlar.

İş planı, üç temel amaç için kullanılabilir bir araçtır. Bunlar; iletişim, planlama ve yönetim olarak sıralanabilir. İletişim aracı olarak iş planı, sermaye sağlama, yapılacak yatırımı cazip hale getirme, stratejik iş ortakları bulma anlamında kullanılır. Geniş kapsamlı ve tüm detayları içeren bir iş planının hazırlanmış olması, kurulacak işletmenin ya da yeni girişimin potansiyel kârlılığını gösterir.

Yönetim aracı olarak iş planı, işletmenin gelişim evrelerine bağlı olarak takip edilecek yolların belirlenmesi, sonuçların izlenmesi ve gelişimin değerlendirilmesinde kullanılır. Bu anlamda iş planı, sürekli olarak yenilenen ve çeşitli aşamalarda kazanılan bilgi ve deneyimlerin sürekli olarak güncel tutulması gerektiği bir belgedir.

Planlama aracı olarak iş planı ise işletmenin her aşamasında yol göstericidir. Gelişim aşamalarına bağlı olarak ortaya çıkan engellerin ortadan kaldırılması ve yeni alternatiflerin oluşturulmasında da kullanılır.

İş planı, işletmenin amaçlarını ve hedeflerini tutarlı bir biçime kavuşturmada kullanılacak olan en etkili bir araçtır. İş planı, bir işletmeyi kağıt üstünde faaliyete geçirmek olarak da tanımlanabilir. Gelişmişlik düzeyleri hangi aşamada olursa olsun işletmeler, içsel faaliyetlerini daha da verimli kılmak ve işletmeyi dıştaki potansiyel yatırımcılara tanıtmak ve pazarlamak için işletme planlarını kullanırlar. İş planı, bir girişimcinin yol haritasıdır.

İş planı, girişimcinin yönlendirilmesi ve yönetimi açısından çok önemli bir araçtır. Bir iş planı, amaçları, tahminleri ve finansal öngörülerini ortaya koyar. İş planı, nerede olduğumuzu, nereye gittiğimizi ve oraya nasıl varma niyetinde olduğumuzu gösterir. İyi hazırlanmış bir iş planı, başarılı bir işletme kurma kararlılığımızın bir aynasıdır. İyi bir iş planı bankaları, tedarikçileri ve diğer üçüncü şahısları ikna etmede kullanılabilecek çok iyi bir araçtır.

İş planlarının yeni kurulacak işletmeler ve mevcut işletmeler için çeşitli faydaları vardır. İş planlarının en önemli faydası, mevcut veya kurulacak işletmenin hedeflerinin belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesini sağlamasıdır. İş planı, yeni kurulacak bir işletmenin üretmeyi düşündüğü ürünle ilgili olarak piyasa ve talep özelliklerini, işletmenin ihtiyaç duyduğu sermayeyi, beklenen getiriyi, kârlılık düzeyini, finansman, üretim, satış-pazarlama, yönetim ve organizasyon stratejilerini, olası riskleri belirleyen önemli bir belgedir.

İş planı, işletmenin zayıf ve güçlü yanlarını, yeni ya da muhtemel problem alanlarını saptayarak performansını iyileştirebilir. İş planı, işletmenin güçlü yanlarını vurgulayarak zayıf yanlarını düzeltir ve gelişim stratejileri oluşturulmasını sağlar. Yönetim ve personele, işletmenin performansı ve önceliklerine ilişkin beklentileri iletir. Ayrıca işletmenin çeşitli bölüm veya birimlerine ait planlama işlemlerini koordine ederek bunların tutarlılığını sağlar. Bunun yanı sıra iş planı, işletmenin 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.

Kendimizi Sınyalım

1. Aşağıdakilerden hangisi girişimcilerin iş kurma sürecinde karşılarına çıkan faktörlerden sürükleyici faktörler arasında yer alır?

- a. İşsizlik
- b. Bağımsız olma
- c. Yönetimle anlaşamama
- d. Başka alternatiflerin olmaması
- e. İşletmeye uyum sağlayamamak

2. Aşağıdakilerden hangisi girişimcilerin iş kurma sürecinde karşılarına çıkan faktörlerden zorlayıcı faktörler arasında yer alır?

- a. İşsizlik
- b. Bağımsız olma
- c. Başarma
- d. Tanınma
- e. Kişisel gelişim ve kişisel zenginlik isteğı

3. Aşağıdakilerden hangisi iş kurma sürecinde temel olarak yapılabilirlik raporunda alınan kararların uygulama planının hazırlandığı aşamadır?

- a. İş Planı
- b. İş geliştirme
- c. Yapılabilirlik araştırması
- d. Ön değerlendirme
- e. İş kurma düşüncesi

4. Aşağıdakilerden hangisi iş kurma sürecinde iş fikrinin hayata geçirilmesini engelleyecek bir faktör olup olmadığının anlaşıldığı aşamadır?

- a. İş kurma düşüncesi
- b. Yapılabilirlik araştırması
- c. Ön değerlendirme
- d. İş geliştirme
- e. İş Planı

5. Aşağıdakilerden hangisi iş planının iç kullanım faydalarından **değildir**?

- a. İşletme içi görev dağılımının tam olarak yapılmasını sağlar
- b. Müşteri kitlesi, talep ve özelliklerinin bilinmesini mümkün kılar
- c. Üretimde verimliliğın sağlar
- d. Gerçekçi bir bütçe sistemine sahip olunması
- e. İletişim sağlaması

6. Aşağıdakilerden hangisi iş planının ilgi uyandırması ve planın tümünü okumak için istek yaratması gereken bölümdür?

- a. Pazarlama planı
- b. Giriş/Yönetici Özeti
- c. Yönetim planı
- d. Üretim planı
- e. Ekler

7. Aşağıdakilerden hangisi iş planının pazarın boyutuyla ilgili bilgi içeren bölümdür?

- a. Üretim planı
- b. Ekler
- c. Talep yapısı ve piyasa araştırması
- d. Pazarlama planı
- e. Giriş/Yönetici Özeti

8. Aşağıdakilerden hangisi iş planının ürünün dağıtımıyla ilgili bilgi içeren bölümdür?

- a. Pazarlama planı
- b. Üretim planı
- c. Talep yapısı ve piyasa araştırması
- d. Ekler
- e. Giriş/Yönetici Özeti

9. Aşağıdakilerden hangisi iş planının bölümlerinden biri **değildir**?

- a. Giriş/Yönetici Özeti
- b. Talep yapısı ve piyasa araştırması
- c. Üretim planı
- d. Pazarlama planı
- e. Fizibilite Raporu

10. Ayrıntılı bir iş planı genel olarak kaç bölümden oluşur?

- a. 5
- b. 10
- c. 3
- d. 15
- e. 4

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- | | |
|-------|--|
| 1. b | Yanıtınız yanlış ise “İş Kurma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 2. a | Yanıtınız yanlış ise “İş Kurma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 3. a | Yanıtınız yanlış ise “Girişimsel Süreç” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 4. c | Yanıtınız yanlış ise “Girişimsel Süreç” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 5. e | Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Faydaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 6. b | Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Bölümleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 7. c | Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Bölümleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 8. a | Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Bölümleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 9. e | Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Bölümleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. b | Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Bölümleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |

Sıra Sizde 3

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.

Sıra Sizde 4

İş planları pazarlama, üretim, yönetim ve finansman gibi unsurlarıyla işletmenin tüm boyutlarını kapsayan bir belgedir. Ayrıntılı bir iş planı genel olarak on bölümden oluşmaktadır. Ancak, her planda mutlaka aynı bölümlerin olmadığı da görülmektedir. Ayrıca ideal bir iş planının uzunluğunun 45-50 sayfayı aşmaması gerekmektedir.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Girişimcileri iş kurmaya yönelten faktörler zorlayıcı ve sürükleyici faktörler olarak ikiye ayrılabilirler. Zorlayıcı faktörler genel olarak işsizlik, çalışılan işletmede yönetimle anlaşamama, çalışılan iş alanına uyum sağlayamama ve başka alternatifin bulunmaması şeklinde sıralanabilir. Sürükleyici faktörler ise kişisel gelişim, yüksek gelir elde etme isteği, tanınma, başarılı olma, bağımsız olma gibi faktörlerden oluşmaktadır. İşin kuruluş aşamasında zorlayıcı faktörlerin varlığı yeterli olabilirken; büyüyen ve başarılı bir işletme oluşturabilmek için sürükleyici faktörlerin etkisinin önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Sıra Sizde 2

İşletmelerin temel amacı uzun dönemde kâr sağlamaktır. Bununla birlikte bağımsız çalışma isteği, para kazanma isteği, miras ya da devir, sosyal prestij, başka olanağın bulunmaması ve bir buluş yapılmasının özendirilmesi nedenleriyle de işletme kurulmaktadır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Akpınar, S. (2009), **Girişimciliğin Temel Bilgileri**, İzmit: Umuttepe Yayınları.
- Aston, R., (2007), **Girişimcinin Kontrol Listesi**, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Barrow, P., (2004), **Girişimcinin Silahı İş Planı**, Ankara: Elips Kitap.
- Başar, M. Tosunoğlu, B.T., Demirci, A.E., (2001), **Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası İş Planı**, Eskişehir: Eskişehir Ticaret Odası Yayını.
- Berber, A. (2000). **Girişimci ile Yönetici Profilinin Karşılaştırılması ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci**, İU. İşletme Fakültesi Dergisi, C:29, S: 1, s: 23-44.
- Crego, E. Schiffirin ve Gunn, R., (1993), **İş Planlaması**, İstanbul: Rota Yayınları.
- Deloitte, (2009), **Başarılı Bir İş Planı Hazırlama Kılavuzu**, CEO / CFO Serisi.
- Dolgun, U. **Girişimcilik**, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Döm, S., (2006), **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gürol, M.A. (2006), **Küresel Arenada Girişimci ve Girişimcilik**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- KOSGEB, (1999), **Girişimciler İçin İş Planı Rehberi**, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Odabaşı Y. (Editör) (2011). **Girişimcilik** Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, 8. Basım, No. 1567.
- Özdağlı, K. ve Özkara B. (2010). **Girişimcilerimizin İş Fikri Bulma Yöntemleri ve İş Fikri Bulma Yöntemlerinin Karar Verme Tarzları İle İlişkisi: Isparta-Burdur Girişimcileri Üzerinde Bir Araştırma**. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 12/2. 119-142.
- Öztürk, M. (2007). **İş Planları, Hazırlanması ve Önemi**. Mufad Journal/Sayı 35.

İnternet Kaynakları

- <http://morfikirler.com/yazi/is-kurma-surecinin-temel-adimlari> 18.12.2012, 17:03 itibariyle alınmıştır.
- <http://ugurdemir.info/wp-content/uploads/2010/12/Girisimcilik-Bolum-3-20101214.pdf> 25.11.2012, 16:08 itibariyle alınmıştır.
- <http://pazarlamablog.blogspot.com/2008/03/iletmenin-tanimi-amalari-ve-douu.html> 20.12.2012, 15:03 itibariyle alınmıştır.
- <https://www.kobimeydan.com.tr/bilgi-merkezi/makale/895/iyi-bir-is-plani-neleri-icermeli> 05.11.2012, 10:10 itibariyle alınmıştır.

2

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Çevresel faktörlerin işletme üzerindeki etkilerini açıklayabilecek,
- Piyasa analizi ve piyasa payı arasındaki ilişkiyi açıklayabilecek,
- Piyasa araştırması ve talep tahmini arasındaki ilişkiyi yorumlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Çevre
- Piyasa
- Piyasa Payı
- PEST Analizi
- Piyasa Bölümleme
- Piyasa Araştırması
- Sektör Analizi
- Piyasa Analizi
- Fiyatlandırma
- SWOT Analizi

İçindekiler



İş Planının Hazırlanmasında Çevresel Faktörler ve Piyasa Analizi

GİRİŞ

İşletmeler, kendilerine hayat veren bir çevre içinde yaşarlar. İşletme çevresi kavramı, işletmenin etkinlik gösterdiği alanda ekonomik, sosyal, doğal, hukuki, teknolojik ve diğer koşulların tümünü ifade eder. İşletme ile çevre arasındaki karşılıklı etkileşim ve bağımlılık sebebiyle dışarıdan meydana gelen değişiklikler, işletmeleri de etkilemektedir. Bir girişimin başarılı olabilmesi için çevresel faktörleri ve faaliyet gösterdiği piyasanın koşullarını iyi anlaması gerekir. Bu ünite iş fikrimizin hayata geçirilmesinde önemli bir role sahip olan çevresel faktörleri incelemek için sahip olduğumuz yöntemler açıklanmıştır. Ardından, piyasa ile ilgili temel kavramlar tanıtarak piyasa analizinde kullanılan yöntemler üzerinde durulmuştur.

İŞ PLANININ HAZIRLANMASINDA ÇEVRESEL FAKTÖRLER

İşletmenin kurulması tek başına yeterli değildir. İşletmeler, kendilerine hayat veren bir çevre içinde yaşarlar. Yeni kurulacak veya gelişmekte olan bir işletme, bu çevresel faktörlerden gelebilecek fırsat ve tehditlere karşı sürekli olarak uyanık olmak zorundadır. Çevresel faktörlere bağlı olarak ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanmak, buna karşılık tehditlere karşı ise önceden önlem almak, işletmeyi rakiplerine kıyasla daha başarılı kılar. Bu sebeple, iş planının hazırlanması sürecinde işletme içi faktörlerin yanı sıra, işletme dışı faktörleri de göz önüne alarak yol haritası oluşturmak doğru olacaktır.

İş planı yapılırken, çevresel faktörler kapsamında göz önüne alınması gereken en önemli adımlardan biri, faaliyet gösterilmesi hedeflenen sektörün analiz edilmesidir. Sektör analizi, ekonomi içerisindeki her bir sektörün girdilerini, çıktılarını, üretim süreçlerini, problemlerini ve doğal kaynak kullanımlarını göz önüne almaktadır. Sektör analizi sayesinde girişimci, sektörü biçimlendiren özellikleri keşfetmeyi, bu özelliklere göre strateji ve taktikler belirlemeyi ve gelecekte sektörün nasıl bir yöne gideceği hakkında öngörü geliştirebilmeyi sağlayacak bilgilere ulaşabilmektedir. Sektör analizi aynı zamanda bir girişimin başarılı olması için oldukça önemli bir yere sahip olan girişimin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve faaliyet gösterilen sektörde yaşanan farklı gelişmelere uygun strateji geliştirilmesi amaçlarına da hizmet etmektedir.

İşletmeyi etkileyen çevresel faktörler Şekil 2.1'de gösterilmiştir. Buna göre, işletmenin tedarikçileri ve alıcıları (müşterileri) ile aynı sektörde faaliyet gösteren mevcut ve potansiyel rakiplerinin işletme üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. İşletme üzerinde nispeten dolaylı bir etkiye sahip olan diğer faktörler ise iş çevresi başlığı altında gösterilmektedir. Bu faktörler politik çevre, ekonomik çevre, sosyal ve kültürel çevre, teknolojik çevre olarak belirtilebilir.

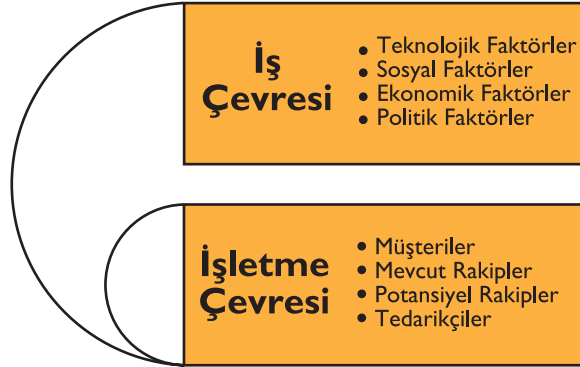
Ünitemizin bu alt bölümünde çevresel faktörleri daha iyi analiz edebilmek için sahip olduğumuz yöntemler arasında en yaygın olan üçü üzerinde durulacaktır. Bu yöntemler aşağıda gösterilmiştir.

- Çevresel Faktörler: PEST Analizi
- Sektör Analizi
- Çevre ve İşletme: SWOT Analizi

Şekil 2.1

İşletme ve Çevresel Faktörler.

Kaynak: Thompson, J ve F. Martin, (2005). *Strategic Management Awareness and Change*, 5. Baskı, London: Cengage Learning EMEA.



Çevresel Faktörlerin İncelenmesinde PEST Analizi

PEST Analizi, *Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analiz* ifadesinin kısaltmasıdır ve girişimcilerin iş planlarını hazırlarken kullanabilecekleri başlıca analiz modellerinin başında gelmektedir. Makro değişkenlere odaklanan bu analiz modeli, girişimcinin hem işletmesini çevreleyen dış faktörleri önceden görmesine hem de ürün veya hizmetin bu dış faktörlerden nasıl etkileneceğini analiz etmesine yardımcı olmaktadır. Özellikle piyasa büyümesi ya da küçülmesi ile ortaya çıkan riskleri ve bu riskler karşısında organizasyonun pozisyonunun ne olduğunun anlaşılması için bu analiz yöntemi çok kullanışlı bir araçtır (Arabacı, 2010).

Politik Faktörler

Bir işletmeyi etkileyen çevresel faktörler o ülkenin politik yapısı ile sıkı bir ilişki içerisindedir. Ülkenin siyasi istikrarı, dine, kültüre dair görüşleri, Avrupa Birliği (AB) gibi ticaret bölgelerine üyelikleri politik faktörlere verilebilecek örnekler içinde yer almaktadır (Thompson, 2006). Bu politik faktörler, hem toplumun refah seviyesini etkilerken hem de yatırım kararlarını etkilemektedir. Baskıcı yönetimler ve özgür olmayan siyasî ortamlar, genellikle ekonomik kuralların da baskı altında kalmasına yol açtığından risk unsurunu artırmakta ve yabancı yatırım kararları üzerinde caydırıcı rol oynamaktadır. Politik faktörlerin etkisini hesaba katmak üzere Freedom House (Özgürlük Evi) tarafından yayınlanan sivil özgürlükler endeksinden söz edilebilir. Kurum, bu endeksi bütün ülkeler için 1972 yılından beri yayınlamaktadır. 1-7 arasında değerlerin yer aldığı bir skala ile politik ve sivil özgürlüklerin her bir ülke için ayrı derecelendirildiği endekste, 1 değeri tam özgür bir ortamı, 7'ye doğru artan değerler ise özgürlüklerin giderek azaldığı bir yapıyı ifade etmektedir (Karaer, 2002).

Politik faktörlerde yaşanan gelişmelerin etkilerini göstermek için verilebilecek güzel bir örnek, dünya nüfusunun 1/5'inin yaşadığı Çin'de hükümetin ılımlı bir dışa açılma politikası izlemeye karar vermesidir. Bu kararı izleyen son 20 yıllık süreçte Çin'in milli gelirinin ortalama % 9 artmış ve dünya ticaretindeki payı 1980'de % 1 iken 2009 yılında %10 düzeyinin üstüne çıkmıştır.

İş kurmayı planlayan bir girişimcinin politik faktörleri neden analiz etmesi gerekliliğini gösteren bir başka örnek ise İran'daki siyasi rejimin etkisiyle ülkede Barbie bebeklerinin satışının yasaklanması ile ilgilidir. Barbie bebeklerinin yanında Harry Potter, Batman gibi oyuncaklar da bir tehdit unsuru olarak görülmüştür.

Politik faktörleri Türkiye bağlamında değerlendirdiğimizde ise özellikle 2001 öncesi dönemde gözlediğimiz koalisyon hükümetleri dönemlerinde sıklıkla yaşanan politik istikrarsızlık, Güney Doğu Anadolu sorunu, hukuksal sistemin yetersizliği gibi faktörlerin girişimcileri etkilediği görülmektedir. Hukuksal sistemin güçlü ve etkin olması, adli mekanizmanın hızlı ve doğru işlemesi, iş anlaşmazlıklarının kısa sürede adil çözüme kavuşturularak iş ilişkilerinin sağlıklı yürümesini, böylece girişimci etkinliklerin sağlam ve güven veren bir hukuksal zemin üzerinde işlemesini mümkün kılar. Yönetmelik karar ve uygulama yetkisini ve gücünü elinde bulunduran ana aygıtın devlet olması ise, girişimciliğin oluşması ve gelişmesi bakımından devleti önemli kılmaktadır (İlhan, 2003). Yapılan bir araştırmada politik istikrarsızlığın, girişimcilerin %58'ini olumsuz etkilediğini ve potansiyel girişimcilerin iş fikirlerini hayata geçirmelerini zorlaştırdığı tespit edilmiştir (TÜGİAD, 1993)

Ekonomik Faktörler

Birçok işletme ekonomik gelişmeleri, özellikle bunlar satış düzeylerini, faiz oranları ve genel maliyetleri etkilediği ölçüde, çok yakından izler. Ekonomik gelişmeler bir işletmenin performansını ve mali stratejisini farklı şekillerde etkileyebilmektedir.

Birinci olarak, genel ekonomik faaliyet düzeyleri, istihdam ve işsizlik oranları ve net gelirlerle ilgili ekonomik gelişmeler tüketicilerin satın alma davranışlarını etkiler. İstihdam ve gelir düzeylerinin yükselmesi, ekonomik görünümün olumlu hale gelmesi, müşterilerin daha çok ürün ve hizmet satın almasına ve daha fazla yatırım yapmasına yol açar. Bu durumda mal ve hizmetler daha çok satın alınır ve satın alma davranışı fiyatlara daha az duyarlı olur. Kötü ekonomik koşullarda ve beklentilerin bozulduğu bir ekonomik ortamda ise bunun tersi geçerlidir. Bu nedenle, işletmenin satış ve cirolardaki eğilim kiplerini mevcut ekonomik koşullar çerçevesinde değerlendirmesi gerekmektedir.

İkinci olarak, finansal piyasalar ve fon maliyetleriyle ilgili ekonomik gelişmeler bir işletmenin mali stratejisini çeşitli şekillerde etkileyebilir. Nakit akışı yönetimi bir işletme için her zaman kritik bir konudur. Etkin bir nakit akışı sağlamak amacıyla işletmeler tahsilât ve ödeme politikalarını farklı koşullara bağlı olarak değiştirirler. Fon maliyetlerinin en temel belirleyicisi faiz oranlarıdır ve faiz oranlarının artma eğilimine girdiği dönemlerde, işletmeler tahsilât sürelerini kısaltmaya, ödeme sürelerini uzatmaya çalışır.

Bunun yanı sıra, finansal piyasalardaki ekonomik gelişmeler bir işletmenin hem faaliyetlerini, hem de mali yönetimini belirler. Fonların ulaşılabilirliği ve maliyeti; piyasa, üretim, Ar-Ge, yönetim ve organizasyon stratejilerine ilişkin yatırım kararlarını, bu kararlar da işletmenin mevcut karlılığını önemli ölçüde etkiler. Ekonomik gelişmeler ayrıca bir işletmenin etkili finansal yönetimi sayesinde ek kârlar yaratma yeteneğini artırır ya da azaltır (Crego vd., 1993)

Çevresel faktörler arasında yer alan ekonomik faktörlerin işletme başarısı üzerindeki etkilerini tartışınız.



SIRA SİZDE

Sosyal Faktörler

Politik faktörler kadar mal veya hizmetin potansiyel müşterisine ait demografik, eğitim, kültür gibi sosyal faktörler de girişimcilerin göz önünde bulundurması gereken faktörlerin başında gelmektedir.

Demografik göstergeler arasında yıllık nüfus artış hızı, ortalama hane halkı büyüklüğü, kentleşme oranı ve doğurganlık hızı yer almaktadır. Eğitim göstergeleri arasında ilköğretimde öğretmen başına düşen öğrenci sayıları, okuryazar kadın nüfus oranı, üniversite bitirenlerin oranı, erkek-kız okul kayıt oranları yer almaktadır.

İş fikrini hayata geçirmeye hazırlanan bir girişimcinin başarılı olabilmesi, hedef tüketici grubunun satın alma davranışlarını analiz etmesiyle yakından ilişkilidir. Satın alma davranışı insan ihtiyaçları konusunu anlamada önemlidir. (Cömert ve Durmaz, 2006) Tüketici davranışı, alım ve değişim sürecini elde etme ve mal, hizmet ve fikirleri isteklendirme çalışmaları olarak tanımlanır. Tüketici davranışlarını etkileyen faktörler kültürel, kişisel ve psikolojik olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılabilir:

Kültürel Faktörler. Kültür, insan ihtiyaç ve isteklerini belirleyen en önemli faktördür. Kültür, bir toplumun sahip olduğu maddi ve manevi unsurlardan meydana gelen, toplumun üyesi fertlerin çoğunda ortaklaşa var olan her çeşit bilgiyi, değer ölçülerini, genel tavır ve davranış tarzları ile düşünce ve eğilimlerini kapsayan, böylece onu diğer toplumlardan ayırt etmemizi sağlayan ulus niteliğini kazandıran ve nihayet mevcut eğitim ve öğretim sistemi sayesinde gelecek nesillere aktarılan sosyal bir sistemdir. Toplumun bölgesel, dinsel, coğrafik kriterlere gösterdiği farklılıklar ise alt kültürleri oluşturmaktadır ve alt kültürlerle ait bireylerin tüketici davranışları, ait oldukları kültürün değer sistemine göre değişmektedir. Aynı gelir, aynı yaşam davranışı, aynı yaşam görüşü, aynı yaşam koşulları ise sosyal sınıfları oluşturmaktadır ve aynı sosyal sınıfta yer alan tüketicilerin benzer mal ve hizmeti tercih edeceği varsayılır (Yükselen, 2007).

Kişisel Faktörler. Yaş ve yaşam dönemleri, meslek, ekonomik özellikler, yaşam tarzı ve kişilik olmak üzere beş grupta incelenmektedir. Yiyecek, giysi, mobilya, eğlence vb. ihtiyaçlar ve istekler tüketicinin yaşıyla yakından ilgilidir. Örneğin, 15-20 yaş grubu müzik çalar, giysi gibi ürünleri talep ederken; 25-30 yaş grubu mesleğe yeni atılanlardan ve aile kuranlardan oluştuğundan, ev eşyalarına talepleri daha çoktur. Tüketicinin mesleği, belirli mallara ihtiyaç ve istek oluşturur. Bir iş gören ile bir işverenin giysi ihtiyacı birbirinin aynı değildir.

Psikolojik Faktörler. Güdü (motivasyon), algılama, öğrenme ve tutum psikolojik faktörlerdir. Güdülenme, bireyin çevresinden seçtiği bilgilerin ve kendine kurmuş olduğu çerçevenin etkisi altındadır. Bir bireyin nasıl güdülendiği birçok etmene bağlı olmakla birlikte son yıllarda geliştirilen yeni bakış açıları güdülemeyi bilgi edinme, iletişim ve bunların sonucunda edinilen bilgiler ışığında anlam çıkarma şeklinde açıklamaktadır. Örneğin tüketim mallarının reklamlarında duygusal güdüler kullanılırken, endüstri mamullerinin reklamlarında akılcı güdüler kullanılır. Hakkında fikir sahibi olmadığımız bir ürünü satın almak istemeyiz, bu nedenle ürüne ilişkin öğrenme sürecinin hızlı yönetilmesi gerekir (Yükselen, 2007).

Teknolojik Faktörler

Son yıllarda gerek işletmelerin ve gerekse ülkelerin araştırma ve geliştirme çabalarıyla teknolojik harcamalara ağırlık verdikleri açıkça görülmektedir. Artan rekabetin bir sonucu olarak, işletmeler ancak yeniliklerle ayakta kalabilmekte ve geliştirilen yeni teknoloji ve ürünler sayesinde de yeni talepler oluşturabilme fırsatı elde edebilmektedirler. Sektör araştırması açısından hızla gelişen bu teknolojik faktörlerle ilgili analizler de kaçınılmazdır.

Dünyada her gün çok sayıda yenilik gerçekleştirilmektedir. Bu yeniliklerin bir kısmı teknoloji geliştirme konusunda olurken, önemli bir kısmı da yeni ürünler noktasında yoğunlaşmaktadır. İşletmeler, değişik nedenlerle eskiyen ürünler yerine yeni ürünler geliştirip piyasaya sunmakta ve bu amaçla yeni teknolojiler geliştirme çabalarını sürdürmektedirler. Telefon, televizyon, internet ve bilgisayarlı torna tezgâhı gibi çok sayıda yeni ürün, bir yönüyle teknolojik değişimin bir sonucu iken diğer yönüyle teknolojik değişimin hızını arttıran yeniliklerdir (Altunışık vd., 2006).

Teknolojik gelişme ve eğilimlerin bir işletmenin rekabet gücü üzerinde ve maliyet avantajını koruyup koruyamaması üzerinde çeşitli etkiler vardır. Bu etkiler şu şekilde sıralanabilir (Crego vd., 1993):

- Teknolojik gelişmeler, işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetlerin piyasa payını ve kullanımını etkileyerek satış artışını hızlandırabilir ya da yavaşlatabilir.
- Teknolojik gelişmeler, bir işletmenin kullandığı üretim süreçlerinin üretkenliğini ve maliyet verimliliğini ve buna bağlı olarak maliyet rekabet gücünü etkileyebilir.
- Teknolojik gelişmeler, işletmenin kullandığı satış ve dağıtım sistemlerinin üretkenliğini ve maliyetini etkileyebilir.
- Teknolojik gelişmeler, bir işletmenin ihtiyaç duyduğu personel becerilerinin bileşimini önemli ölçüde etkileyebilir.

Sektör Analizi

Bir ekonominin ortak ve birleştirilebilen özelliklere sahip ve diğer faaliyetlerden ayrıştırarak incelenebilen bölümü sektör olarak adlandırılır. Herhangi bir modern ülke ekonomisi birincil, ikincil ve üçüncül sektör olarak isimlendirilen üç temel sektörden oluşmaktadır. Buna göre birincil sektör, tarım, balıkçılık, ormancılık, arıcılık gibi faaliyetlerden oluşmaktadır. İkincil sektör ise madencilik, sanayi ve üretim ile temsil edilir. Hizmet sektörü olarak da adlandırılan üçüncül sektör ise topluluk, sosyal ve kişisel hizmetleri kapsar. Sigorta, finans, bankacılık, gemicilik ve taşımacılık gibi faaliyet alanları üçüncül sektör kapsamında kabul edilir. Bir ekonomi içerisinde yer alan sektörlerin tamamı karşılıklı etkileşim içerisinde. Herhangi bir sektörde yaşanan bir dengesizlik veya şok, diğer sektörleri de etkisi altına almaktadır.

İşletmelerin rekabette başarılı olmak için yapması gereken çalışmaların başında, içinde bulundukları sektörün yapısını iyi tanımları gerekmektedir. Bir sektör analiz edilirken cevaplandırılmaya çalışılacak sorulardan bazıları aşağıda yer almaktadır (Thompson ve Martin, 2005):

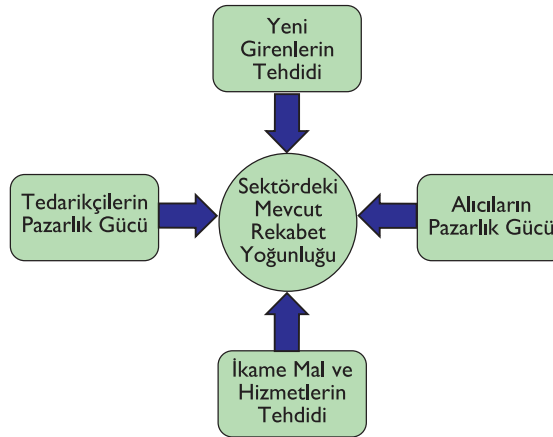
- Sektörde kaç işletme faaliyet göstermektedir ve bu işletmelerin boyutları nelerdir?
- İkame ürünlerin sektörde yer bulma olasılığı var mıdır?
- Sektör genişlemekte mi yoksa daralmakta mıdır?
- Tedarikçiler, alıcılar ve rakipler gibi çevresel faktörler ne kadar güçlüdür?
- Sektöre giriş için engeller bulunmakta mıdır?
- Rekabeti etkileyen çevresel faktörler nelerdir?

Porter (1980) bir sektörde kârlılığı belirleyen beş faktörün olduğunu belirtmiştir. Şekil 2.1'de gösterilen bu faktörlerin en önemlisi mevcut girişimciler arasındaki fiyatlandırma, reklam stratejileri gibi çeşitli alanlarda yaşanan rekabettir. Buna ek olarak Porter, sektörün kârlılığının belirlenmesinde mevcut girişimler arasındaki rekabetin yanı sıra sektörde satıcıların (tedarikçiler) gücü, sektörde alıcıların (müşterilerin) gücü, ikame ürünlerin tehdidi, sektöre yeni giriş yapan işletmelerin neden olduğu tehdit ve tehlikeler gibi faktörlerin de sektörün kârlılığını belirlemede etkili olduğunu belirtmiştir. Şekil 2.2'de sektör kârlılığının belirlenmesinde etkili olan bu beş güç gösterilmektedir. Bu beş faktörden dışarıda yer alan dördü aynı zamanda mevcut işletmeler arasındaki rekabetin şiddetini de etkilemektedir.

Şekil 2.2

Sektör Kârlılığının Belirlenmesinde Beş Güç

Kaynak: Thompson ve Martin (2005). *Strategic Management: Awareness and Change*, London: Cengage Learning EMEA.



Buna göre bir sektörün kârlılığını etkileyen bu beş faktör aşağıdaki gibi açıklanabilir (Güleş ve Bülbül, 2004):

Sektördeki Mevcut Rekabet Yoğunluğu. Sektördeki rekabetin düzeyi yüksek olduğunda işletmeler fiyat düşürme, reklam savaşları veya yeni ürün sunma gibi taktikler izlerler. Bu açıdan mevcut girişimciler arasındaki rekabetin yoğunluğu işletmelerin kârlılığı ile doğru orantılıdır. Girişimciler arasındaki rekabetin yoğunluğu aşağıdaki faktörlerin sonucuna bağlı olarak şekillenir:

- Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sayısının çok olması
- Endüstrinin yavaş büyümesi
- Sabit maliyetlerin veya depolama maliyetlerinin fazla olması
- Ürün veya hizmetlerin farklılaşmaması
- Kapasite artışının fazla olması ve bunun da talep sıkıntısı yaratması
- Farklı işletmelerin olması ve bu işletmelerin stratejilerini sık sık değiştirmeleri nedeniyle endüstrinin tanınmasının zorlaşması

Yeni Girenlerin Tehdidi. Sektöre girme ihtimali bulunan yeni girişimciler, yeni üretim kapasiteleri, kaynakları ve piyasadan pay kapma potansiyelleri ile endüstrideki mevcut işletmeler için tehlike oluşturur. Bu başlık aynı zamanda, yeni kurulacak bir işletmenin girmek istediği sektörde analiz etmesi gereken unsurları da göstermektedir. Buna göre girişimci yeni bir sektöre girmek istediği zaman o sektördeki mevcut işletmelerden farklı ve özellikli bir ürün tercih etmeli yani ürün farklılaştırmasına gitmelidir. Girilmesi istenen sektörde marka kimliği güçlü işletmeler var ise yani o sektörde belirli markalar ve kimlikleri oluşmuş ve alıcılar bundan haberdar ise potansiyel girişimcilerin o sektörde kâr elde etme olasılığı azalacak buna karşılık yeni giren işletmeler açısından oluşturacağı tehdit azalacaktır. Marka belirginliği ve kimliği oluşmamış ise bu sektöre giriş yapılması daha kolay olacaktır. Yine sektöre yeni giriş yapacak işletmelerin göz önünde bulundurmaları gereken başka bir olgu ise sektörde bulunan dağıtım kanallarına girişinin kolay veya zor olmasıdır. İş fikrimizi hayata geçireceğimiz sektörde dağıtım kanallarına kolayca erişilebiliyorsa bu sektörde tutunma olasılığımız artacaktır. Buna karşılık sektördeki mevcut işletmeler dağıtım kanallarına hâkimler ve yeni girenlere güçlük çıkarıyorlarsa işimiz daha zor olacaktır.

İkame Mal veya Hizmetlerin Tehdidi. Benzer müşteri ihtiyaçlarını gideren fakat farklı özelliklere sahip olan ikame ürünlerin varlığı rekabeti yoğunlaştırır. Müşteriler daha düşük fiyatlı ya da daha kullanılır ikame ürünlerle karşılaştıklarında ikame ürünün tehdidi daha güçlü olur. İkame mal tehdidine örnek olarak içeceklerin ambalajlanmasında cam şişelerin kullanılmasının yerine plastik şişelerin tercih edilmesi verilebilir.

Alicıların Pazarlık Gücü. Alıcılar, işletmeler arasındaki rekabeti kızıştırarak, işletmeleri düşük fiyat, daha yüksek kalite ve daha çok hizmete zorlayarak rekabeti artırırlar. Aşağıdaki durumlarda alıcıların gücü daha fazla olur:

- Alıcılar, büyük miktarda ürün satın alıyorsa,
- Satın alınan ürünler farklılaşmamış ise,
- Satın alınan ürün, alıcının toplam satın alımları içinde önemli bir miktarı ya da maliyeti oluştuyorsa,
- Satın alınan mamuller, alıcıya düşük kârlar sağlıyor ve bir tasarruf sağlamıyorsa,
- Alıcılar, tedarikçilerin ürünleri hakkında tam bilgi sahibi ise.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü. Tedarikçiler sektörde faaliyet gösteren ve işletmelere hammadde, malzeme, yarı mamul ve hizmet alımları gibi değişik alanlarda girdi sağlayan işletmelerdir. Alıcıların koşullarına benzer koşullara sahip olan tedarikçiler, mal veya hizmetlerin kalitesini düşürecekleri ya da fiyatları yükseltecekleri tehdidi ile işletmelerin pazarlık gücünü etkilerler.

Porter (1980)'a göre bir işletmenin üç farklı rekabet stratejisi arasından bir seçim yapması gereklidir: (i) maliyet liderliği, (ii) farklılaştırma ve (iii) odaklanma (maliyet/farklılaştırma). Bu stratejiler, işletmenin rekabet sahasına bağlı olarak ya geniş ya da dar bir temelde uygulanabilir. Geniş bir temelde uygulandığında işletme genel maliyet liderliği ve genel ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır. Dar bir temelde uygulandığında ise işletme, belirli bir pazar bölümünde maliyet liderliği ya da ürün farklılaştırmaya ulaşmaya çalışır. Bu strateji aynı zamanda odaklanma olarak da bilinmektedir. Ayrıca bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve ortalamanın üzerinde, uzun dönemli kâr artışları elde edebilmesi için, değer zinciri olarak bilinen bir takım faaliyetleri (pazarlama ve satış, lojistik, insan kaynakları yönetimi, satış sonrası hizmetler, vb.) rakiplerine kıyasla daha etkin ve farklılık yaratacak bir şekilde gerçekleştirebilmesi gerekir (Soyer ve Erkut, 2008).

Çevre ve İşletme İlişkisinde SWOT Analizi

İş planının hazırlanmasında öncelikle sahip olduğumuz kaynak ve yetenekleri ile çevre şartları arasında bir uyumun sağlanması gerekmektedir. Çevresel faktörlerin yarattığı fırsat, biz bu fırsattan faydalanmak için kaynaklarımızı kullanmadığımız sürece işletmemize bir fayda sağlamamaktadır. Bu sebeple, çevresel faktörleri işletmemizin güçlü ve zayıf yönleri ile birlikte değerlendirmek gerekmektedir. İşletmelerin çevresel faktörlere bağlı olarak karşı karşıya kaldıkları fırsat ve tehditler ile sahip oldukları üstünlük ve zayıflıkları bir arada değerlendiren analiz yöntemi SWOT analizidir. SWOT (Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats) İngilizce dört kelimenin baş harfinden oluşmaktadır. Bu dört kelimenin Türkçe karşılığı şu şekildedir; Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GFZT). İş planı hazırlanırken SWOT analizi işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etme ve geleceğe dönük stratejiler geliştirme olanağı tanır. SWOT analizinin eğitim, turizm, yönetim gibi farklı alanlarda yaygın bir şekilde kullanılması, bu analizin basit ve pratik olmasıyla ilişkilendirilmektedir (Pickton ve Wright, 1998).

PEST analizi ile sektörün potansiyeli ve cazibesi ölçülürken SWOT analizi, bir iş birimi veya iş fikrinin cazipliğine dair ipuçları verir. PEST analizi genellikle SWOT analizinden önce yapılır, çünkü PEST analizi, SWOT analizinde yer alan faktörlerin tespiti edilmesine yardımcı olur.

İşletmenin kontrol edebildiği etkenler ile kontrolü dışında olan ve belirsizlik oluşturan etkenlerin analizi, planlama sürecinin önemli bir parçasını oluşturur. Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, işletmenin “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. İşletmenin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kuru-

luşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz, kuruluşun kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olacaktır.

İşletmenin içindeki faktörler güçlü ve zayıf yönler olarak adlandırılabilir. İşletmenin dışındaki faktörler ise fırsatlar ve tehditler olarak sınıflandırılabilir:

Güçlü ve zayıf yönler. Güçlü yönler, işletmenin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Bir işletmenin güçlü yönlerini, kolaylaştırıcı faktörler olarak nitelendiren araştırmacılar da bulunmaktadır. Onlara göre güçlü yönler, şu andaki performans düzeyimizi korumamıza kolaylaştırıcı etki yapar ve daha başarılı işler yapabilmemiz için bir başlangıç noktası oluşturur (Karabulut vd., 2007). İşletmelerin güçlü yönleri arasında kuvvetli marka isimleri, becerileri ve motivasyonu yüksek çalışanları ve iyi kurulmuş dağıtım kanalları, maliyet avantajları, patentler gelmektedir. Bu güçlü yönlerin eksikliğine zayıf yönler olarak bakılır. Zayıf yönler arasında, zayıf bir marka ismi, dağıtım kanallarına erişimin bulunmaması, yüksek maliyet yapısı ve patent korumasının eksikliği yer alır (Thompson, 2006).

Fırsatlar ve tehditler. Kelime anlamı itibarıyla fırsat, herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve gerekli olan diğer koşulların oluşması anlamına gelmektedir. Stratejik yönetim açısından fırsat ise, *elverişli herhangi bir durum* olarak tanımlanabilir. Karşılansınan müşteri ihtiyaçları, yeni teknolojilere ve sermaye piyasalarına erişim gibi dış çevreden kaynaklanan durumlar, fırsatlardır. Rekabetçi çevredeki hızlı değişimler önemli bir fırsat veya tehlikeli bir tehdit oluşturabilir (Thompson, 2006). Çevre sürekli bir değişim halindedir ve işletmeler de sürekli bu değişimden etkilenirler. Bu yüzden işletmelerin bu değişime cevap verebilme yeteneğinde olmaları gerekmektedir. Buna cevap verilemezse veya geç kalınırsa, işletme ile çevresi arasındaki mesafe giderek açılacak ve işletmenin yok olma tehlikesiyle (başka bir ifadeyle tehdidiyle) karşı karşıya kalması kaçınılmaz olacaktır (Karabulut vd., 2007).

Tablo 2.1
SWOT Strateji Tablosu

Kaynak: Thompson, Donald N. (2006). *Türkiye’de Pazarlama Vakaları: Zorluklar ve Fırsatlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Fırsatlar	G-F Stratejileri	Z-F Stratejileri
Tehditler	G-T Stratejileri	Z-T Stratejileri

SWOT analizinden ortaya çıkabilecek stratejiler, SWOT (GFZT) strateji tablosu ile gösterilir (Tablo 2.1). Etkin yönetilen bir işletme güçlü yönleri ile piyasadaki fırsatları eşleştirerek rekabet avantajı sağlamaya çalışacaktır. Başka bir alternatif ise, bir fırsatı kullanabilmek için ya da bir tehdide karşı gelebilmek için zayıflığın üstesinden gelmeye çalışmaktır. SWOT strateji tablolarında gösterilen G-F stratejilerinde işletmenin güçlü yönlerine uygun olabilecek fırsatlar izlenirken, Z-F stratejileri, fırsatları değerlendirebilmek için zayıflıkların üstesinden gelmeye odaklanır. G-T stratejileri ile işletmenin güçlü yönlerinin, dışarıdan gelen tehditlere maruz kalma olasılığının en aza indirgenmesi için kullanılacak yöntemler tespit edilir. Z-T stratejileri, işletmeyi dış tehditlere karşı hassas hale getiren zayıflıkları önlemeye yönelik savunma planı hazırlanmasında kullanılır (Thompson, 2006).

PIYASA ANALİZİ

Piyasa ya da pazar, belirli mal veya hizmetlerin alınıp satıldığı yerdir. Bu tanım kuşkusuz klasik bir piyasa tanımıdır. Bugün bazı piyasalar, herhangi bir yere ihtiyaç duymadan da bir araya gelebilen alıcı ve satıcıların buluşma biçimini ifade etmektedir. Dolayısıyla, kuruluş yeri ya da biçimine göre piyasalar ikiye ayrılır: (i) Belirli bir toplanma yeri olan ve alıcıyla satıcının fiilen karşılaştığı piyasalar. Bunların en bilinen örneği mahalle pazarları veya alışveriş merkezleri olarak gösterilebilir. (ii) belirli bir toplanma yeri olmayan ve alıcı

ile satıcının fiilen karşılaşmasına gerek olmayan piyasalar. Bunların en bilinen örneği varlıkların ilerideki fiyatlarıyla bugünden alınıp satılabildiği finansal piyasalardan biri olan futures piyasalarıdır.

Alıcı ve satıcıların karşılaştıkları mal dolaşımının gerçekleştirildiği yer şeklinde tanımladığımız piyasa, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri talep eden insanlarla bu insanlara satış yapmak isteyen satıcılardan oluşmaktadır. Dolayısıyla piyasa nüfusun toplamını kapsamaktadır. İş yaşamına baktığımız zaman, bir işletmenin kendisine hedef olarak belirlediği piyasa, başka bir işletmenin hitap ettiği piyasa ile aynı ya da farklı olabilir. Piyasa kavramını en büyük piyasadan başlayarak, en küçük piyasaya doğru tanımlamak ve her birinin işletme için ne anlama geldiğini bilmekte fayda vardır.

İş Planının Hazırlanmasında Temel Piyasa Kavramları

Bir ülke nüfusu aslında toplam piyasayı oluşturmaktadır. Çünkü toplam piyasanın içinde değişik özelliklere sahip birçok küçük ölçekte piyasa bulunmaktadır. İşletmenin sunduğu mal ve hizmetin niteliğine ve cinsine göre onu talep edenler sınırlandırılabilir. Örneğin giyim ihtiyacı olan insanlar tüm ülke insanlarıdır. Kalabalık gibi gözükmesine karşın işletmenin bu büyüklükteki bir talebi karşılamaya çalışması gerekmez. Giyim sektörü örneğimizden devam edecek olursak, bu sektörde üretilen eteklerin alıcıları yalnızca kadınlardır ve her kadın etek giymeyebilir. Burada kadınların tamamı *potansiyel piyasayı* oluşturmaktadır. Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, potansiyel piyasa içinde yer aldığını düşündüğümüz tüketicilerin gerçekte alıcı olmayabileceğidir. Bunları potansiyel piyasadan çıkardığımız zaman, potansiyel piyasa içinde yer alıp da talebi olan tüketicilerin oluşturduğu yeni bir piyasa türüne *hazır (gerçek) piyasaya* ulaşırız. Bu piyasa içerisinde yer alan tüketicilerin mal ya da hizmetlere ihtiyaçları vardır.

Hazır piyasanın tamamı, iş planını oluşturduğumuz girişim için ideal piyasa olarak kabul edilebilir mi? Bu sorunun cevabını verebilmek için talebin durumuna ve rekabetin yapısını incelemek gerekir. Eğer kurmayı planladığımız girişimin kaynakları hazır piyasanın tamamının talebini karşılamakta yetersiz kalacaksa, o zaman hazır piyasanın rakiplerinin de olduğu bir ortamda işletmenin mal ve hizmet sunmayı düşündüğü tüketici kitlesi, işletmenin *hedef piyasasını* oluşturmaktadır. İşletmelerin hedefledikleri piyasaların tamamını elde etmelerine, rakip işletmelerin güçleri, tüketicilerin coğrafi ya da demografik dağılımı veya girişimin piyasaya ulaşmada kullanabileceği kaynakların sınırlı oluşu gibi bazı engeller vardır.

Bu engellere rağmen girişimin piyasaya sunduğu mal ve hizmetleri tercih eden tüketici kitlesi, o girişim için girilmiş piyasayı ifade etmektedir. İşletmeler arasında en çok kullanılan piyasa kavramı, girilmiş piyasanın hazır piyasa içerisindeki büyüklüğünü ifade eden *piyasa payı* kavramıdır (Altunışık vd., 2006).

Piyasa payı, işletmenin elde ettiği kârları açıklayan önemli bir değişkendir. Genel olarak işletmenin karlılığı ile işletmenin piyasa payı arasında aynı yönlü bir ilişki söz konusudur. Ancak bu ilişki piyasadan piyasaya farklılık gösterir. İki temel koşul işletmenin elde edeceği kârın yüksekliğini etkiler. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır (Çetinel, 2005):

- İşletmenin karşı karşıya bulunduğu talep koşulları (genel olarak tekel gücü ile fiyatlar üzerindeki kontrol, işletme talebinin esneklik derecesine bağlı olarak değişir),
- Ölçek ekonomileri (ölçek ekonomilerinin yoğun olduğu piyasalarda piyasa payı ile kâr oranları arasında var olan ilişki daha belirgin bir hal alır).

Piyasa payı aynı zamanda her işletmenin piyasada sahip olduğu pozisyonu gösterir. Bir işletmenin piyasa payı temel olarak, söz konusu işletmenin belli bir zaman diliminde ortaya çıkan toplam gelirden kendisine ait kısım biçiminde ifade edilebilir. Piyasa payı işletmenin tekel gücünün ölçümünde önemli bir gösterge olarak ele alınır. Buna göre yüksek

piyasa paylarının elde ediliyor olması daima işletmeye bir tekel gücü sağlayacaktır. Başka deyişle işletmenin piyasa payı arttıkça piyasadaki gücü de artacaktır (Çetinel, 2005).

Piyasalar ve piyasa dinamikleri devamlı olarak değişime uğramaktadır. Bu nedenle bir girişimci, hitap ettiği hedef piyasayı ve genel anlamda işletmenin çevresini devamlı olarak ve dikkatle izlemeli; piyasa seçimini ve faaliyetlerini değişen koşullara göre yeniden revize etmelidir. Piyasa analizi, iş çevresinin ve piyasa güçlerinin genel olarak; müşterilerin, rakiplerin, işletmenin bugün nerede olduğunun anlaşılması ve gelecekte nerede olacağının araştırılmasıdır (Döm, 2006 s.146). Sektörün özelliklerinin belirlenmesinden sonra girişimci, işin ilişki içinde olacağı piyasaların başlıklarını ve genel özelliklerini analiz edecektir. Bu sayede girişimci, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını yakından takip edebilecek, bu istek ve ihtiyaçları tatmin edecek ürün ve hizmetler geliştirerek piyasa payını arttırabilecektir. Piyasa analizi girişimciye aşağıdaki faydaları sağlayacaktır (Paley, 2008):

1. Büyüme ve genişleme için piyasa dilimleri seçebilecek, rakiplerin ataklarına karşı mevcut piyasa konumunu koruyacak stratejiler geliştirebilecektir.
2. Güvenilir müşteri geri bildirimine sahip olacaktır, böylece ürün geliştirilmesi, performansının ve güvenilirliğinin artırılması için çalışmalar düzenlenebilecektir.
3. Piyasa verilerini inceleyip değerlendirebilecek, ihracat piyasalarını saptayarak girişimin büyümesi için önemli seçenekler ortaya koyabilecektir.
4. Doğru farklılaştırma stratejileri belirleyerek, ürününün sıradan ürünlerden ayırt edilmemesi gibi güç bir duruma düşmesine engel olabilecektir.
5. Satışta düşüşü tersine çevirebilecek, zayıflamış bir ürünün imajını güçlendirebilecek ve müşteri ilişkilerini tekrardan kurabilecektir.

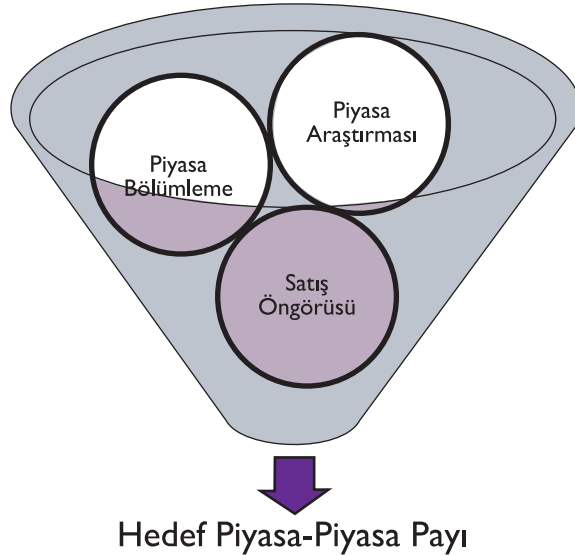
Ünitemiz kapsamında piyasa analizi konusuna hedef piyasadaki piyasa payını arttırmaya hizmet eden bir araç olarak yaklaşmaktadır. Bu bağlamda piyasa analizi başlığı sırasıyla *piyasa bölümlleme*, *piyasa araştırması* ve *satış öngörüsü* olmak üzere üç alt bölüm aracılığıyla açıklanacaktır (Bakınız Şekil 2.3).

Şekil 2.3

Piyasa Analizi

Kaynak:

Longenecker, G. C. W.
Moore ve J. W. Petty,
(1997). *Small Business
Management*, 10.
Baskı, Thomson.



Piyasa Bölümlleme

Piyasa payını arttırmayı amaçlayan bir işletme, hangi piyasalar üzerinde odaklanılması gerektiğine karar verilirken piyasa bölümlmesi kapsamında üç aşamadan geçer:

- Piyasayı, ayrı birer bölüm olarak nitelendirilebilecek özelliklere sahip olan alt gruplara ayırma (bölümlendirme stratejisi).
- Bu bölümlerden hangilerinin işletmenin güç ve yeteneklerine en yakın olduğuna karar vermek (hedefleme stratejisi).
- Hedeflenen beklentilere ne tarz mesajlarla ulaşılabilceğine karar vererek müşterilerin onlara sunulan faydayı algılamasına yardımcı olma (konumlandırma stratejisi).

Piyasa Bölümleme; piyasa bölümü, bir pazarlama karmasına aynı tepkiyi veren homojen bir gruptur. Söz konusu grup çeşitli kriterler kullanılarak oluşturulabilir. Piyasayı ortak özellikleri olan müşteri gruplarına ayırarak piyasa bölümleri saptanabilir. Genel olarak bölümleme kriterleri dört grupta ele alınır: Coğrafi kriterler, demografik kriterler, psikografik kriterler ve davranışsal kriterler. Söz konusu kriter grupları ve bu gruplarda yer alan alt kriterlerden örnekler Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

Kriterler	Alt Kriterler
Coğrafi	Bölgelerin, şehirlerin, anakentlerin büyüklüğü, nüfus yoğunluğu, iklim vb.
Demografik	Yaş, ailedeki birey sayısı, aile yaşam süresi, gelir, meslek, eğitim, din, ırk, milliyet, sosyal sınıf.
Psikografik	Yaşam tarzı, kişilik.
Davranışsal	Tercih edilen faydalar (kalite, hizmet vb.), satın almaya hazır olma durumu, kullanım oranı/düzeyi, ürüne veya hizmete yönelik davranışlar.

Tablo 2.2
Piyasa Bölümleme için Kullanılan Kriterler ve Alt Kriterler

Girişimci, piyasa bölümlerini belirleyip, her bir bölümün potansiyelini belirledikten sonra, hangi bölüm ya da bölümlere yöneleceğini belirleme aşamasına, yani uygun *hedef piyasa* bölümlerini saptama çalışmalarına geçer. Bu amaçla iki faktörü göz önünde bulundurur. Birincisi, piyasa bölümünün çekiciliği, ikincisi ise işletmenin amaçları ve kaynaklarıdır. Rekabet koşulları, piyasa talebi, ölçek ekonomisi, kârlılık gibi faktörler, o piyasa bölümünün çekiciliğini belirler. Ayrıca ilgili piyasa bölümüne hizmet edip etmemenin, işletme amaçlarına uygun olup olmadığına ve kaynakların elverişli olup olmadığına da bakılır. Piyasa bölümü işletmeye çekici gelebilir, uzun dönemli işletme amaçlarına uygun olabilir, ancak işletmenin kaynakları yeterli değilse, o piyasa bölümü belki de o an için değerlendirilemeyecektir.

Yapılan değerlendirmeler sonucu girişimci, hedef piyasa seçimine ilişkin şu beş ayrı durum ile karşı karşıyadır:

- Tek bir piyasa bölümüne yoğunlaşma
- Seçimlik uzmanlaşma
- Üründe uzmanlaşma
- Piyasada uzmanlaşma
- Tüm piyasayı kapsama.

Piyasa bölümlemesinin önemli bir aşaması konumlamadır. Konumlama, *bir ürünün doğrudan doğruya rakip ürünlere ve işletmenin kendi ürettiği diğer ürünlere karşı imajının geliştirilmesini* ifade eder. Başka bir anlatımla, ürün konumu, müşterinin belleğinde rakip ürünlere göre yaratılmak istenen değer veya ürünü tanımlama şeklindedir. Bu konuda izlenebilecek strateji şunlardır (Yükselen, 2007):

- Ürün özelliğine göre konumlama
- Kullanım fırsatlarına göre konumlama
- Alıcı sınıflarına göre konumlama
- Rakibe göre konumlama
- Ürün sınıflarına göre konumlama

İşletme, ürünün belirli bir özelliğini ön plana çıkarabilir ve o özelliği alıcının belleğine yerleştirmek isteyebilir. Örneğin, *düşük fiyatı* ürün özelliği olarak konumlayabiliriz. Ya da programlanabilir özelliği dolayısıyla evde yokken de yemeğin pişmesini sağlayan bir fırının bu özelliği ile konumlanmasını sağlayabiliriz. Bir meşrubat işletmesi, yazın, tüketicilere serinlemelerini sağlayacak bir içecek olarak ürününü konumlandırırken, diğer mevsimlerde içindeki vitamin ile sağlıklı olmanın bir aracı olarak konumlayabilir.

Rakibe göre konumlamada, işletme rakiplerine göre önemli bir üstünlüğünü ön plana çıkarır; bu üstünlüğü tutundurma mesajları vererek alıcı belleğinde kendi lehine bir imaj oluşturmaya çalışır. Ya da işletme, ürettiği belirli bir ürün sınıfını belirli bir imaj altında konumlamaya çalışabilir.

SIRA SİZDE



2

Piyasa bölümlenmesi kapsamında iş planını hazırladığımız girişim fikrinin odaklanacağı piyasayı doğru bir şekilde belirlemek için neler yapılmalıdır?

Piyasa Araştırması

Piyasalar ve piyasa dinamikleri devamlı olarak değişime uğramaktadır. Bu nedenle bir girişimci, hitap ettiği hedef piyasayı ve genel anlamda işletmenin çevresini devamlı olarak ve dikkatle izlemeli; piyasa seçimini ve faaliyetlerini değişen koşullara göre yeniden revize etmelidir. Girişimciler yatırım kararlarını kendi sezgilerine güvenerek verebilecekleri gibi piyasa araştırması sonucunda elde ettikleri bilgileri kullanarak karar verme yöntemini de tercih edebilirler. Piyasa araştırması, iş çevresinin ve piyasa güçlerinin genel olarak; müşterilerin, rakiplerin, işletmenin bugün nerede olduğunun anlaşılması ve gelecekte nerede olacağının analiz edilmesidir (Döm, 2006). Bu kapsamda, piyasa araştırmasının amacı, alternatif stratejiler sonucu rekabet avantajı ile sonuçlanan fırsatlar ve tehditleri ortaya çıkarmak olarak belirtilebilir (Paley, 2008).

İşletmeyi kurmadan önce hazırlanacak iş planının bir ögesi olarak piyasa araştırma süreci, işletmenin başarısı için hayati önem taşımaktadır. Çünkü bu sayede:

- İşletmenin faaliyet göstereceği sektör ve alt sektör bilgisinden haberdar olmanız,
- Kimlere satış yapabileceğinizi (ya da hiç kimseye satış yapamayacağınızı) görmeniz,
- Ülke ekonomisindeki yeri ve alt sektörler açısından pazarın büyüklüğüyle ilgili bilgi sahibi olmanız,
- İşletmenin mal ya da hizmeti sunacağı bölgedeki potansiyel talebin tüketim eğilimleriyle uyumlu olup olmadığını görmeniz,
- Rakipleriniz karşısındaki durumunuzu anlamanız

mümkün olabilecektir.

Bu bilgilere sahip olmaksızın girişimde bulunmak, içinde su olup olmadığını bilmediğiniz bir havuza atlamaya benzer. İş fikrinizin ticari olarak gerçekleştirilebilir olup olmadığını görebilmek için sağlıklı piyasa verilerine ve bilgilerine ihtiyaç vardır (Müftüoğlu ve Haliloğlu, 2009).

Piyasa eylemlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi piyasa, rekabet koşulları, tüketici ihtiyaç ve istekleri konularında yeterli bilgiye sahip olmaya bağlıdır. Girişimci açısından önemli olanlar şunlardır (Yükselen, 2007):

- Bilginin zamanında hazır olması,
- Bilginin sistematik ve objektif bir şekilde toplanmış, analiz edilmiş ve yorumlanmış olmasıdır.

Piyasa Araştırmasının Aşamaları

Piyasa araştırması sürekli bir eylemdir. Yani, işletme kurmadan önce hazırlanması önerilen iş planının bir parçası olmakla kalmayıp, işletme kurulduktan sonra da işletmenin önemli bir fonksiyonu olarak devam etmektedir. Bazı küçük girişimciler, piyasa araştırmasının sadece büyük işletmeler tarafından yapılabilen, küçük işletmeler için teorik ve gereksiz bir çalışma olduğunu düşünürler. Bu düşünce son derece tehlikeli sonuçlara yol açabilir. Bir ürün ya da hizmet için talep olmadığı halde çeşitli kaynakları kullanarak işletmeyi kurmak, bu kaynakların boşa harcanmasına sebep olacaktır. Küçük işletmeler de, düşük maliyetli ve yaratıcı tekniklere dayanan stratejiler ile sadık müşteriler kazanabilir ve piyasa paylarını arttırabilirler. Bu noktada küçük işletmelerin müşteriye yakın olmaları önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu sayede müşteri istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilir ve bu ihtiyaçlara karşı daha duyarlı olabilirler (Müftüoğlu ve Haliloğlu, 2009).

Güvenilir bir piyasa araştırması sonucu elde edilen geri bildirimi en iyi şekilde kullanabilmeniz için, bu araştırma aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Paley, 2008):

- *Kesin olmalı.* Söz konusu olan para, insan kaynağı ve zaman kullanımını etkileyen kritik kararlardır.
- *İyi bir zamanlamaya sahip olmalı.* Olayların döngüleri vardır. Bir noktayı geçtikten sonra fırsat tekrar gelmeyebilir.
- *Kullanışlı olmalı.* Uygulama olmadan bilgi önemsiz olur. İyi bir piyasa araştırması bilgi boşluklarını doldurmalıdır.
- *Anlaşılabilir olmalı.* Ortalama bir yönetici tarafından kolaylıkla yorumlanamayan ve stratejiler ve taktikler geliştirmede kullanılamayan bilgi neredeyse işe yaramaz.
- *Anlamlı olmalı.* Edinilen bilgi önemli değilse, yalnızca hoş fakat boş bilgi ise piyasa araştırmasının başlıca amacı olan hayatta kalma ve büyümeden sapılmış olur.

Pahalı ve gelişmiş araştırma teknikleri kullanmaksızın müşteri profilini ve talebini belirlemek mümkündür. İş planının hayata geçirileceği (kurulacağı) yerdeki insan trafiğine bakmak, rakip mağazaya uğrayan müşteri sayısını belirlemek, rakip işletmeye mal getiren taşıma araçlarının sıklığı ve büyüklüğünü gözlemek, rakiplerin broşür ve fiyat listelerini incelemek, dergi ve gazetelere bakarak ve popüler TV programlarını izleyerek tüketici eğilim ve zevkleri konusunda bilgi sahibi olmak mümkündür. Genel eğilimlerle uyumlu olmadığı düşünülen ürün ve hizmetlerin piyasa paylarını kaybetme riski olabileceğini akılda tutmak gerekir.

Piyasa ve tüketiciler hakkında bilgi sahibi olmak için, masa başında ya da sahada yapılacak araştırmalardan da yararlanılabilir. Bir başka ifadeyle, piyasa araştırmasında kullanılan veri kaynakları arasında, detaylı perakende ölçüm verisi, medya ölçüm bilgileri, tüketici satın alma bilgisi, işletmelere özel araştırmalar ve müşterilerden veya dış kaynaklardan gelen tüm veriler sayılabilir. Bu açıdan, piyasa araştırmasında veri kaynakları birincil ve ikincil olarak ikiye ayrılır. Bu amaçla hazırlanacak olan piyasa araştırması aşağıdaki aşamaları takip etmelidir (Koçaş ve Aykaç, 2007):

- **İhtiyaç Duyulan Bilgilerin Tespit Edilmesi:** Piyasa araştırmasının ilk aşaması ihtiyaç duyulan bilgilerin belirlenmesi ve tanımlanmasıdır. Bu aşama ilk bakışta oldukça basit gözükmemektedir. Birçok küçük işletme yöneticisi farkında olmaksızın hemen her gün piyasa araştırması eylemi içerisinde bulunmaktadır. Örneğin, iade edilen ürünlerin genel bir özellik taşıyıp taşımadığını araştırmak, uzun süredir gelmeyen müşterileri arayarak nedenini sormak, rakip işletmelerin reklamlarını inceleyerek fiyatları hakkında bilgi sahibi olmak gibi yöntemler de bilgi toplanması ve bu bilginin değerlendirilmesine yönelik örnek gösterilebilecek basit yöntemlerdir (Müftüoğlu ve Haliloğlu, 2009). Buna karşılık, özellikle birincil verilerinin toplanmasında ihtiyaç duyulan bilginin kesin bir şekilde belirlenmemesi verilerin yorumlanmasında önemli eksiklerin yaşanmasına yol açabilmektedir.

- **İkincil Veri Kaynaklarının Araştırılması:** İkincil veri kaynakları herhangi bir konuda daha önceden toplanmış hazır veri kaynakları olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle birincil kaynaklardan oluşturulmuş veri kaynaklarıdır. Genel olarak, ikincil veri kaynaklarının yeni veri toplanmaya nazaran daha az maliyetli olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin daha önce bu konu üzerinde çalışmış olan bir araştırmacının o konu hakkındaki yayınlarında elde edilen veriler ikincil veri kaynağı kapsamında değerlendirilir. İş planının hazırlanma sürecinde öncelikle ikincil veri kaynaklarının sağladığı bütün bilgilere ulaşılması gerekmektedir. Satmak istediğiniz ürün veya hizmetle ilgili piyasanın durumunu belirlemek için genelden (ikincil) özele (birincil) doğru bir yaklaşım uygulanır. Örneğin, önce hedef piyasadaki tüketim ve kişi başına satış tahminleri yapılır. Daha sonra tüketici grubu içinde yer alan ürününüzün müşterisinin olma olasılığı düşük olan gruplar elenir. Böylece gerçeğe yakın bir potansiyel tespiti mümkün olabilir.
- **Birincil Veri Kaynaklarının Toplanması:** İkincil veri kaynaklarının yeterli olmaması durumunda birincil veri kaynaklarına başvurulur. İşletmelerin kendi kullandıkları için topladıkları verilere birincil veri kaynakları adı verilir. Bir işletmenin kendi satış, promosyon, dağıtım ve reklam verilerini aylık olarak toplayıp saklaması buna örnek olarak gösterilebilir. Birincil veri kaynaklarına ulaşmak için başvuru farklı yöntemlerden ikisi aşağıda açıklanmıştır (Koçaş ve Aykaç, 2007):
 - *Geniş çaplı piyasa araştırmaları (Syndicated):* Bu tip veriler, belirli bir amaç için toplanmak yerine, ihtiyaç olabileceği düşünülerek toplanıp, saklanır. Bunlara örnek olarak pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de araştırma ve danışmanlık hizmeti veren işletmelerin topladığı veriler gösterilebilir. Danışmanlık hizmeti veren işletmelerin müşterisi talep etmese dahi, ihtiyaç olabileceğini düşünerek belirli verileri toplar ve daha sonra istek üzerine bu bilgileri bedeli karşılığı dağıtır.
 - *Özelleştirilmiş (Customized) piyasa araştırmaları:* Talep üzerine belli verilerin toplanmasıdır. Bu tür araştırmalar, aracı bir işletme tarafından yapılabilir. Örneğin, herhangi bir rakibin veya işletmenin belirli marketlerdeki fiyat ve satış rakamlarını toplaması bu verilere örnek olarak gösterilebilir. Bu veri kaynakları ışığında pazar ile ilgili çeşitli işletmelere ait günlük, haftalık, aylık ya da yıllık olarak, satış miktarı, sayısal dağıtım, ağırlıklı dağıtım, fiyat, reklam, promosyon gibi veriler bulunabilir.
- **Elde Edilen Verilerin Yorumlanması:** Belirli bir amacı olmayan çok sayıda veri, sadece olguları (gerçekleşen olaylar) göstermektedir. Bu verilerin düzenlenerek iş planımızı başarıya ulaştıracak faydalı bilgilere dönüştürülmesi gerekmektedir. Verilerin daha rahat yorumlanabilmesi için tablolar, grafikler veya şekiller hazırlanması gibi süreci basitleştirecek yöntemler tercih edilebilir. Yine verilerden elde edilecek mod, medyan ve ortalama gibi basit tanımsal istatistikler yorum yapabilmemizi kolaylaştıracaktır.

Gerekli verilerin toplanmasının ardından bu verilerin kullanılabilir ve faydalı bilgiye dönüştürülmesi gerekmektedir. Birincil ve ikincil veri kaynaklarının derlenmesi ve yorumlanması sonucunda;

- Müşterilerin yoğun olduğu bölgeler
- Demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir düzeyi vs)
- Satın alma eğilimi
- Müşterilerin hangi ürün özelliklerine verdiği değerler gibi piyasa payımızı arttırmaya yönelik geliştireceğimiz stratejide bize yol gösterici olabilecek bilgilere ulaşırız.

Bu arada önemle üzerinde durulması gereken son bir nokta ise, piyasa bilgilerine ulaşmanın, işletmenizin başarılı olmasını sağlamak için yeterli olmamasıdır. Elde ettiğiniz bilgileri yaratıcılığınız ile birleştirip yorumlamanız, iyi bir bilgisayar veri tabanı oluşturmanız gerekir (Müftüoğlu ve Haliloğlu, 2009).

Satış Öngörüsü

Satış öngörüsü, işletmenin faaliyet gösterdiği hedef piyasada belirli bir zaman içinde ne kadar mal veya hizmet satabileceğinin tahminine dayanır. Bu öngörü, mal ve hizmet cinsinden birim miktarı olarak yapılabileceği gibi parasal olarak da değerlendirilebilir (Longenecker vd., 1997). Satış öngörüsünü gerçekleştirebilmek için talep kavramının iyi bilinmesi gerekir. Tüketicilerin belirli bir zaman içinde satın almayı planladığı mal veya hizmet miktarına *talep edilen miktar* denir. Tüketicilerin *satın almayı planladıkları miktar* dendiğinde, tüketicilerin o miktarı satın almayı arzu ettikleri, satın alacak güçte oldukları ve satın almak için bir planları oldukları anlaşılır. *Belirli bir zaman* ile kastedilen ise tüketicilerin satın almayı planladıkları miktarın ne kadar bir süre (bir gün, bir hafta, bir ay, bir yıl) içinde olduğunun belirtilmesidir (Ertek, 2007). Girişimin başarılı olabilmesi için temel kural, sunulan mal ve hizmetlere yönelik yeterli talebin var olmasıdır.

Girişimciler için talebi tahmin etmek oldukça önemlidir. Bu konuda birçok teknik geliştirilmiştir. Talebin mevcut durumunu bilmek önemlidir ama gelecekte nasıl olacağını bilmek daha önemlidir. Yönetici, söz konusu tekniklerden yararlanarak piyasa talebine ve işletmenin satışlarına ilişkin tahminler yapar. Örneğin geçmiş dönemlerdeki fiyat, satış miktarı ve talebi belirleyeceği varsayılan diğer faktörlere ilişkin verilerden yararlanarak istatistiksel analizler uygulayabilir ve talep tahmini yapabilir. Deney yönteminden yararlanarak kurulacak deney düzenleriyle belirli mağazalarda çeşitli fiyatları uygulayıp satış miktarını izleyebilir. Ya da alıcılara sorarak farklı fiyat düzeylerinde kaç birim alacaklarını, alıp almayacaklarını sorabilir (Yükselen, 2007)

İkinci aşamada ise talebin fiyat esnekliği belirlenmelidir. Talebin fiyat esnekliği; talep edilen miktarın fiyattaki değişimlere olan hassasiyetini ifade eder ve aşağıdaki gibi tanımlanır:

$$\text{Fiyat Esnekliği} = \frac{\text{Talep Edilen Miktardaki \% Değişme}}{\text{Fiyattaki \% Değişme}}$$

Talebin fiyat esnekliğinin işletmelerin fiyat politikasında önemli bir yeri vardır. Bir mala olan talep esnek ise, o malın fiyatında bir azalma malın talep edilen miktarında daha büyük oranda bir artışa ve dolayısıyla satışlardan elde edilecek toplam gelirden bir artışa neden olacaktır. Bir mala olan talep esnek değilse, o malın fiyatında bir azalma, malın talep edilen miktarında daha düşük oranda bir artışa dolayısıyla satışlardan elde edilecek toplam gelirden bir azalmaya neden olacaktır (Ertek, 2007). Benzer bir şekilde talebin esnek olması sonucunda işletmenin fiyatlarını yükseltmek durumunda kaldığında, önemli müşteri kayıplarına neden olabilecektir. Marka bağlılığının sağlanamadığı durumlarda müşteri, rakip markalara kayabileceği veya ikame mallara yönelebilecektir.

Karar sürecinde kullanılan satış öngörüsü yöntemleri niteliksel (kalitatif) ve niceliksel (kantitatif) olarak sınıflandırılmaktadır:

Niteliksel (Kalitatif) Satış Öngörüsü Yöntemleri: Satış öngörüsünde kullanılan tekniklerden niteliksel (kalitatif) tahminleme yöntemleri, mevcut durumlara ve gelecekle ilgili planlara ilişkin bilgisi olması beklenen kişilerin fikir ve yargılarının toplanmasını gerektirmektedir. Niteliksel yöntemler, tahmini yapılacak olguya ilişkin sayısal verilerin elde edilememesi, belirsizliğin ve verilerin değişkenliğinin fazla olması durumunda kullanılabilir. Subjektif faktörlerin ele alınmasını sağlayan niteliksel tahminleme

tekniklerinin girdileri, çeşitli kaynaklardan elde edilebilmektedir. Bu bilgi kaynakları; müşteriler, satış elemanları, yöneticiler, teknik elemanlar veya işletme dışından çeşitli uzmanlar olabilmektedir.

Niteliksel teknikler soyut faktörlerin ve subjektif deneyimlerin ele alınabilmesini sağlamasına karşın, karar verme sürecinde kişisel önyargı ve eğilimlerin yer almasından dolayı genellikle daha düşük performansa sahip tahminlerle sonuçlanmaktadır. Sonuç olarak yanlış tahminler yapılması işletmelerin satış kayıpları, kaynaklardan etkin biçimde yararlanılamaması gibi çeşitli sorunlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır.

SIRA SİZDE



Niteliksel satış öngörüsü yöntemlerinin taşınması gereken özellikler nelerdir?

Niteliksel (Kantitatif) Satış Öngörüsü Yöntemleri: Niteliksel (kantitatif) satış öngörüsü yöntemlerinin işletmelerin talep tahmini sürecinde kullanılabilmesi için tahminleştirecek değişkene veya duruma ilişkin sayısal verilere ulaşılması gerekmektedir. Niteliksel tekniklerde yararlanılan barkod teknolojisi, satış sonrası anketleri gibi sayısal veriler müşterilerden elde edilebilmekte ayrıca doğru bilgilere ulaşılabilmesi için bilişim teknolojilerinden de faydalanılabilmektedir. Niteliksel satış öngörüsü yöntemlerinin kişisel yargılardan etkilenmeyen, objektif tahminler geliştirebilmesi, işletmelere doğru kararlar verebilmelerinde önemli avantajlar sağlamaktadır.

Satış Öngörüsü ve Fiyatlandırma

Piyasa analizi kapsamında satış öngörüsü gerçekleştirmenin bize sağlayacağı önemli bir avantaj, mal ve hizmetlerin satışında kullanacağımız fiyatlamayı belirlemeye yardımcı olmasıdır. Aslında fiyatlama kararlarının üzerinde etkili olan tek faktörün müşteri talepleri olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Müşteri taleplerinin yanında, rakip işletmelerin tutumu, maliyetler, politik, yasal ve işletme imajı ile ilgili sınırlamalar gibi çok sayıda faktör etkilidir (Yükçü, 1999'dan aktaran Parlakkaya, 2004). Normal koşullarda yönetim, işletme kârının maksimize edilmesi için üretilen mal ve hizmetlerin maliyeti üzerine yeterli bir kâr marjı koyarak fiyatı belirler (Akdoğan, 1995'den aktaran Parlakkaya, 2004). Ancak işletmeler, ürün tasarımıyla fiyatlamaya kadar bütün aşamalarda tüketici taleplerini de dikkate almak zorunda olduklarından, piyasa analizi ve satış öngörüsü yardımıyla tüketicilerin uygun bulacakları ürün özellikleri ve bu ürün için ödemek isteyecekleri fiyatı belirlemelidirler. Fiyatlamada, rakiplerin uygulamaları da göz önünde bulundurulmak zorundadır (Parlakkaya, 2004). Fiyatlandırma stratejisi için tek bir yöntem yoktur; ancak aşağıdaki gibi temel ilkeler belirlemek mümkündür:

Konumlandırma ile fiyatın belirlenmesi: Girişimcinin mal veya hizmetini piyasada nasıl bir konumda olacağını belirlemesi gereklidir. Ürünün lüks bir mağazada satışa çıkarılması ile orta sınıf bir mağazada satışa çıkarılması, fiyatlandırmanın oluşturulmasında önemlidir. Bu noktada hangi piyasada nasıl bir satış öngörüsüne sahip olduğumuzu bilmek önemlidir. Konumlandırma aynı zamanda mevcut piyasada olan ürünler için geçerlidir ve genellikle fiyat ve ürün kalitesinin bir kombinasyonu şeklinde yapılır. Bu bağlamda işletmenin dört alternatifi bulunmaktadır:

Tablo 2.3
Dört Konumlandırma Stratejisi

Kaynak: Remzi Altunışık, Şuayıp Özdemir ve Ömer Torlak (2006). *Modern Pazarlama, Değişim Yayınları*, s.186.

		FİYAT	
		Yüksek	Düşük
KALİTE	Yüksek	• Pahalı Strateji	• İyi Değer Stratejisi
	Düşük	• Aşırı Fiyatlama Stratejisi	• Ekonomi Stratejisi

Buna göre işletme, pahalı fiyat stratejisi, iyi değer stratejisi, aşırı fiyatlama stratejisi ve ekonomi fiyat stratejisini benimseyebilir. Şartların uygun olması durumunda bu stratejiler birlikte veya tek tek kullanılabilir (Altunışık vd., 2006)

Fiyat-Talep edilen miktar ilişkisine göre fiyatın belirlenmesi: Ürünün veya hizmetin hangi fiyat ile ne kadar satacağını belirlemeye yönelik piyasa araştırmalarına başvurmak faydalı bir yöntem olabilir. Potansiyel müşterilere giderek ürün veya hizmeti ne kadara satın almak isteyeceklerini soran araştırmalar, fiyatlandırmada önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygulamada talep fonksiyonunu belirleme güçlüğü nedeniyle yöntemin daha pratik şekilleri geliştirilmiştir. Fiyat farklılaştırılması olarak adlandırılan bu uygulamada bir mal, çeşitli fiyatlardan satılabilmektedir. Fiyat farklılaştırmasının başarıyla uygulanabilmesi için şu koşulların var olması gerekir (Yükselen, 2007):

- Piyasa bölümleri arasında farklı talep özellikleri bulunmalıdır.
- Yüksek fiyatın uygulandığı piyasa bölümünde düşük fiyat uygulama olanağı bulunmamalıdır.
- Ucuza satın alan tüketicilerin bu malları yüksek fiyat uygulanan piyasa bölümünde satma olasılıkları bulunmamalıdır.

Maliyete göre fiyatın belirlenmesi: Maliyete dayalı fiyatlama yaklaşımıyla hangi piyasa fiyatına kadar işletmenin o malı üretmeye devam edebileceği belirlenebilir (Parlakkaya, 2004). Maliyete göre fiyatlamada bir işletme, ham madde ve işçiliğin maliyetlerini belirler, genel üretim giderlerini ve kâr miktarını ya da oranını ekler ve bir fiyat belirlemiş olur.

Maliyet dikkate alınarak yapılacak bir fiyatlamada, toplam birim maliyete belirli bir kâr eklenir. Örneğin “atkı başına” fason dokuma maliyeti iplik fiyatı ve diğer maliyet kalemleri dikkate alınarak belirlenir ve bu maliyete kar marjı (%10-%15) eklenerek satış fiyatı belirlenir (Çetinel, 2005).

$$\text{Maliyet} + \text{Kâr marjı} = \text{Satış Fiyatı}$$

Maliyete bir yüzde eklenmesi yanında ikinci bir yöntem ise belirli bir geri ödeme hedefli fiyatlamadır. Bu yöntemin esası tahmin edilen satışlar ile yatırımlar üzerinden belirlenen geri ödeme oranının kullanımına dayanır. Örneğin işletme, “500.0000”lık bir yatırım yaparak üretip pazarlamak istediği bir mal için yıllık %20’lik bir geri ödeme oranını hedeflemişse fiyatı belirleyebilmesi için söz konusu konumda kaç birimlik satış yapabileceğini tahmin edebilmelidir (Yükselen, 2007).

Bu yöntemin her işletme tarafından kolaylıkla uygulanabilmesine karşılık bazı eksik yönleri vardır. Özellikle hizmet işletmelerinde maliyetin izlenmesi zordur; maliyetler değere eşit olmayabilir; emeğin fiyatlandırılması zor olabilir.

Çevresel faktörlere göre fiyatın belirlenmesi: Bazı ülkelerdeki yasal düzenlemeler, fiyatlandırma konusunda belirleyici olabilir. Bu bağlamda Katma Değer Vergisi (KDV), Özel Tüketim Vergisi gibi düzenlemeler dikkate alınmalıdır. Aynı zamanda rakiplerin olası davranışlarını da önceden araştırmak ve izlemek gerekir.

Rekabete dayalı fiyatlama: Bu yöntemde işletme, maliyetleri ve piyasa talebini göz ardı eder. Kendi fiyatını belirlemek için rakiplerin fiyatlarını temel alır. Bu yöntem, özellikle ürünler benzer olduğunda ya da fiyatın tek önemli pazarlama karma elemanı olması durumunda etkin ve önemlidir. Rakipler hangi fiyatı uyguluyorsa, aynı fiyat benimsenir ve uygulanır (Çetinel, 2005). İşletme en güçlü rakibin fiyatını veya bu fiyatın biraz altındaki ya da üstündeki bir fiyatı benimseyebilir. Bu yaklaşım daha çok piyasada çok güçlü birkaç işletmenin olduğu durumlarda izleyici işletmelerce uygulanır. Bu uygulama, önder işletmenin izlenmesi stratejisidir. Bu uygulamanın temel üstünlüğü, kolaylığıdır. Yoğun bir piyasa araştırması ve istatistiksel analiz yapmayı gerektirmez. Ancak, bu uygulamanın en önemli sakıncası, işletmenin edilgen konumda kalmasıdır. Fiyat, işletmenin denetimi dışında kalan sabit bir değer olarak kalmak zorundadır.

Özet

İşletmeler, kendilerine hayat veren bir çevre içinde yaşarlar. İşletme çevresi kavramı, işletmenin etkinlik gösterdiği alanda ekonomik, sosyal, doğal, hukuki, teknolojik ve diğer koşulların tümünü ifade eder. İşletme ile çevre arasındaki karşılıklı etkileşim ve bağımlılık sebebiyle dışarıdan meydana gelen değişiklikler, işletmeleri de etkilemektedir. Yeni kurulacak veya gelişmekte olan bir işletme, bu çevresel faktörlerden gelebilecek fırsat ve tehditlere karşı sürekli olarak uyanık olmak zorundadır. Çevresel faktörlere bağlı olarak ortaya çıkabilecek fırsatlardan yararlanmak, buna karşılık tehditlere karşı ise önceden önlem almak, işletmeyi rakiplerine kıyasla daha başarılı kılar. Bu sebeple, iş planının hazırlanması sürecinde işletme içi faktörlerin yanı sıra, işletme dışı faktörleri de göz önüne alarak yol haritası oluşturmak doğru olacaktır. Çevresel faktörlerin analizinde kullanabileceğimiz üç yöntem sırasıyla, PEST analizi, sektör analizi ve SWOT analizi olarak belirtilebilir.

Çevresel faktörlere benzer bir şekilde işletmenin faaliyet gösterdiği piyasa koşullarında meydana gelen değişimler de işletmemizin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler. Piyasalar ve piyasa dinamikleri devamlı olarak değişime uğramaktadır. Bu nedenle bir girişimci, hitap ettiği hedef piyasayı ve genel anlamda işletmenin çevresini devamlı olarak ve dikkatle izlemeli; piyasa seçimini ve faaliyetlerini değişen koşullara göre yeniden revize etmelidir. Girişimciler yatırım kararlarını kendi sezgilerine güvenerek verebilecekleri gibi piyasa analizi sonucunda elde ettikleri somut bilgileri kullanarak karar verme yöntemini de tercih edebilirler.

Piyasa analizi sayesinde girişimci, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını yakından takip edebilecek, bu istek ve ihtiyaçları tatmin edecek ürün ve hizmetler geliştirerek piyasa payını arttırabilecektir. Bununla birlikte, piyasa analizi sayesinde girişimci, (i) Piyasadaki rakiplerin sayısının az ya da çok olduğu, (ii) Rakip girişimlerin büyüklükleri ve üretim hacmi,

(iii) Rakip ürünlerin diğer ürünlere benzer ve farklı yönleri, (iv) Rakip ürünlerin sizin ürünlerinizle benzer ve farklı yönleri konularında bilgi sahibi olacaktır. Bu bilgileri, müşteri ve hedef grupları ile ilgili bilgilerle birleştirmek suretiyle işletme piyasa payı hakkında bir tahminde bulunur. Piyasada hedeflenen paya ulaşabilmek için uygulanabilecek stratejiler; fiyat üstünlüğü, rakiplerden daha kaliteli ürün ve satış sonrası hizmet sağlama gibi yöntemlerdir. Bir girişimci, hedef piyasayı ve işletmenin çevresini sürekli ve dikkatle izlemeli; piyasa seçimini ve faaliyetlerini değişen koşullara göre yeniden revize etmelidir. Bu süreçte piyasa araştırması yöntemi-ne başvurmak oldukça yararlı olmaktadır. Piyasa araştırması, müşterilerin, rakiplerin, işletmenin bugünkü konumu ile gelecekte nerede olacağının analiz edilmesidir. Piyasa araştırmasının en önemli unsurlarından birini tüketiciler veya diğer bir deyişle müşteriler oluşturmaktadır. Piyasa araştırması yapılırken, tüketicilerin belirli bir zaman içinde satın almayı planladıkları mal veya hizmet miktarının tahmin edilmesi gerekir. Bu işlem ise talep tahmini olarak ifade edilmektedir. Bu tahminden yola çıkarak hedef piyasa ve o piyasaya yönelik faaliyetlere karar verilmektedir.



Kendimizi Sıyalım

- Çevresel faktörlerin değerlendirilmesinde kullanılan PEST analizi göz önüne alındığı zaman Google gibi teknoloji işletmelerinin Çin Halk Cumhuriyeti'nde faaliyet göstermesini engelleyen faktör aşağıdaki faktörlerden hangisinin kapsamında değerlendirilir?
 - Politik faktörler
 - Ekonomik faktörler
 - Sosyal faktörler
 - Teknolojik faktörler
 - Kültürel faktörler
- Aşağıdakilerden hangisi PEST analizinde kullanılan politik faktörlerin içerisinde yer alan değişkenlerden biri **değildir**?
 - Demografik faktörler
 - Ülke rejimi
 - Bürokratik yapı
 - Siyasi istikrar
 - İç savaş
- Aşağıdakilerden hangisi sektör analizi kapsamında bir sektörün kârlılığını etkileyen sektördeki mevcut girişimciler arasındaki rekabeti belirleyen faktörlerden biri **değildir**?
 - Ürün veya hizmetlerin farklılaşmaması
 - Girişimcilerin ya da denk girişimcilerin sayısının çok olması
 - Tedarikçilerin ürünleri hakkında tam bilgi sahibi olunması
 - Endüstrinin yavaş büyümesi
 - Sabit maliyetlerin veya depolama maliyetlerinin fazla olması
- Bir sektörün kârlılığını etkileyen faktörleri göz önüne aldığımızda su ambalajlanmasında cam şişelerin yerine plastik şişelerin kullanılması aşağıdaki faktörlerden hangisine örnek oluşturmaktadır?
 - İkame mal veya hizmetlerin tehdidi
 - Alıcıların pazarlık gücü
 - Tedarikçilerin pazarlık gücü
 - Mevcut rakipler arasındaki rekabet
 - Potansiyel rakiplerin tehdidi
- Aşağıdakilerden hangisi çevresel faktörleri daha iyi anlamamızı sağlayan yöntemler arasında yer alan işletme ile çevre ilişkisinde işletmemizin içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal faktörlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditleri belirleyen analizi göstermektedir?
 - PEST analizi
 - SWOT analizi
 - Sektör Analizi
 - Talep tahmini
 - Müşteri farklılaştırması
- İş planının hazırlanması sürecinde ihtiyaç duyulan piyasa kavramlarını göz önüne aldığınızda aşağıdakilerden hangisi girilmiş bir piyasadaki tüketicilerin sayısının, hazır piyasadaki tüketicilerin sayısına oranlanması ile bulunan oranı göstermektedir?
 - Müşteri oranı
 - Firma oranı
 - Girdi Payı
 - Piyasa payı
 - Kar oranı
- Bir piyasa araştırmasının eksiksiz bilgi sağlaması için gereken faktörler arasında aşağıdakilerden hangisi **yer almaz**?
 - Kesin olmalı
 - Ekonomik olmalı
 - Kullanışlı olmalı
 - Zamanlaması doğru olmalı
 - Anlaşılabilir olmalı
- Aşağıdakilerden hangisi bir işletmenin piyasa bölümleme stratejisinin kriterlerinden biri **değildir**?
 - Coğrafi
 - Demografik
 - Psikografik
 - Davranışsal
 - Biyolojik
- Aşağıdakilerden hangisi işletmenin maliyetlerini ve piyasa talebini gözardı ederek rakiplerinin fiyatlarını esas almasına dayalı yapılan fiyatlandırma yöntemidir?
 - Maliyete dayalı fiyatlandırma
 - Talebe Dayalı Fiyatlandırma
 - Rekabete dayalı fiyatlandırma
 - Verimliliğe dayalı fiyatlandırma
 - Konumlandırmaya dayalı fiyatlandırma
- Aşağıda yer alan fiyatlandırma yöntemlerinden hangisinin temelinde Katma Değer Vergisi (KDV), Özel Tüketim Vergisi gibi örneklerle gösterebileceğimiz yasal düzenlemeler yer almaktadır?
 - Maliyete dayalı fiyatlandırma
 - Talebe Dayalı Fiyatlandırma
 - Rekabete dayalı fiyatlandırma
 - Verimliliğe dayalı fiyatlandırma
 - Çevresel faktörlere dayalı fiyatlandırma

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- | | |
|-------|---|
| 1. a | Yanıtınız yanlış ise, “Çevresel Faktörlerin İncelenmesinde PEST Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 2. a | Yanıtınız yanlış ise, “Çevresel Faktörlerin İncelenmesinde PEST Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 3. c | Yanıtınız yanlış ise, “Sektör Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 4. a | Yanıtınız yanlış ise, “Sektör Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 5. b | Yanıtınız yanlış ise, “Çevre ve İşletme İlişkisinde SWOT Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 6. d | Yanıtınız yanlış ise, “Piyasa Analizi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 7. b | Yanıtınız yanlış ise, “Piyasa Araştırması” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 8. e | Yanıtınız yanlış ise, “Piyasa Bölümleme” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 9. c | Yanıtınız yanlış ise, “Satış Öngörüsü ve Fiyatlandırma” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. e | Yanıtınız yanlış ise, “Satış Öngörüsü” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Ekonomik faktörler bir işletmenin faaliyet gösterdiği çevre içinde satış düzeyleri, faiz oranları ve genel maliyetler gibi değişkenleri etkileme gücüne sahip olmaları sebebiyle oldukça önemlidirler. Ekonomik faaliyet düzeyine bağlı olarak ekonomik gelişmeler tüketicilerin satın alma davranışlarını etkiler. Örneğin, ekonomik görünümün olumlu hale gelmesiyle istihdam ve gelir düzeylerinin yükselmesi, müşterilerin daha çok ürün ve hizmet satın almasına ve işletmelerin artan talebe bağlı olarak ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak amacıyla daha fazla yatırım yapmalarının önünü açar. Ekonominin durağan dönemlerinde ise tam tersi bir durum geçerlidir. Bir başka ifadeyle, işletmelerin satış ve cirolardaki değişimleri mevcut ekonomik koşullar çerçevesinde değerlendirilmesinin faydalı olduğunu söyleyebiliriz. Bunlara ek olarak, finansal piyasalar ve fon maliyetleriyle ilgili ekonomik gelişmeler bir işletmenin mali stratejisini çeşitli şekillerde etkileyebilir. Ekonomik gelişmelere bağlı olarak fonların ulaşılabilirliğinin artması ve maliyetlerinin azalması yatırım kararlarını etkiler. Bu kararlar da işletmenin mevcut karlılı-

ğını önemli ölçüde etkiler. Ekonomik gelişmeler ayrıca bir işletmenin etkili finansal yönetimi sayesinde ek karlar yaratma yeteneğini artırır ya da azaltır

Sıra Sizde 2

İş planını hazırladığımız girişim fikrinin odaklanacağı piyasanın belirlenmesinde öncelikle piyasayı ayrı birer bölüm olarak nitelendirilebilecek özelliklere sahip olan alt gruplara ayırmamız gerekir. Ardından, bu bölümlerden hangilerinin işletmemizin güç ve yeteneklerine en yakın olduğuna karar vermemiz, yani hedefleme stratejimizi belirlememiz gelir. Son olarak konumlandırma stratejisi aracılığıyla hedeflenen beklentilere ne tarz mesajlarla ulaşılabilceğine karar vererek müşterilerin onlara sunulan faydayı algılaması konusunda çalışmamız gerekmektedir.

Sıra Sizde 3

Satış öngörüsü sağlamak için kullanılan tekniklerden niteliksel (kalitatif) tahminleme yöntemleri, mevcut durumlara ve gelecekle ilgili planlara ilişkin bilgisi olması beklenen kişilerin fikir ve yargılarının toplanmasını gerektirmektedir. Niteliksel yöntemler, tahminleşecek olguya ilişkin sayısal verilerin elde edilememesi, belirsizliğin ve verilerin değişkenliğinin fazla olması durumunda kullanılabilir. Subjektif faktörlerin ele alınmasını sağlayan niteliksel tahminleme tekniklerinin girdileri çeşitli kaynaklardan elde edilebilmektedir. Bu bilgi kaynakları, müşteriler, satış elemanları, yöneticiler, teknik elemanlar veya işletme dışından çeşitli uzmanlar olabilmektedir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Abrams, R. (2003). **The Successful Business Plan, Secrets & Strategies**, California: The Planning Shop
- Altunışık, R, S. Özdemir ve Ö. Torlak. (2006). **Modern Pazarlama**, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Arabacı, İ.B.(2010). "Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak PEST Analiz (F.Ü.Eğitim Fakültesi Örneği)", 9. *Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu (20-22 Mayıs 2010)*, Elazığ.
- Cömert, Y. ve Y. Durmaz. (2006). "Tüketicilerin Tatmini ile satın Alma Davranışlarını Etkileyen Faktörlere Bütünleşik Yaklaşım ve Adıyaman İlinde Bir Alan Çalışması", *Journal of Yaşar University*, No:4, Vol:1.
- Crego, T. E., P.D. Schiffin, R.A. Gunn, J.C. Kauss, ve L. Horwath (1993). **İş Planlaması**, (Çeviren: Vedat Üner) İstanbul: Rota Yayınları.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2007). Dokuzuncu Kalkınma Planı 2007-2013 Gıda Sanayi Özel İhtisas Komisyonu Raporu. (Yayın No: 2720). Ankara.
- Döm, S.. (2006). **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ertek, T. (2007). **Temel Ekonomi (Basından Örneklerle)**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Güleş, H.K. ve H. Bülbül, (2004). **Yenilikçilik – İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Ankara: Nobel Yayınları.
- Hatten, T.S. (1997). **Small Business Entrepreneurship and Beyond** Prentice Hall.
- İlhan, S., (2003). "Sosya-Ekonomik Bir Fenomen Olarak Girişimciliğin Oluşumunu Etkileyen Başlıca Faktörler", *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı: 11.
- Karaer, F. (2002) "Sektörel Politikalar ve Çevre", *U.Ü. Müh.-Mim.Fakültesi Dergisi*, 7, 21-29 (2002), Bursa.
- Koçaş, C. ve S. Ö. Aykaç. (2007). **Ekonometrik Rekabet Modelleme, Pazar Tepki Analizi ve Talep Tahmini**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No:2007-74, İstanbul.
- Müftüoğlu, T. ve N. Haliloğlu. (2009). **Nasıl Girişimci Olunur?**, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Longenecker, G, C.W. Moore ve J.W. Petty, (1997). **Small Business Management**, 10. Baskı, Thomson.
- Odabaşı, Y. (2001). **Pazarlama Planı Rehberi**, KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü, Ankara: Seçkin Matbaası.
- Özdemir, A. ve A. Özdemir. (2006), "Talep Tahmininde Kullanılan Yöntemlerin Karşılaştırılması: Seramik Ürün Grubu Firma Uygulaması" *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt:6, Sayı 2.
- Paley, N. (2008). **Stratejik Pazarlama Planı Nasıl Hazırlanır?**, (Çev. Ender Orfanlı), İstanbul: Media Cat.
- Parlakkaya, R. (2004). "Modüler Üretimde Fiyatlama ve Maliyet Sorunları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:11.
- Pickton, D.W. ve S. Wright. (1998). "What's SWOT in Strategic Analysis?", *Strategic Change*, John Wiley & Sons, Ltd., Cilt: 7.
- Soyer, A. ve H. Erkut. (2008). "Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması" *İTÜ Dergisi, Mühendislik*, Cilt:7, Sayı:4
- Thompson, D. N. (2006). **Türkiye'de Pazarlama Vakaları: Zorluklar ve Fırsatlar**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Thompson, J ve F. Martin, (2005), **Strategic Management Awareness and Change**, 5. Baskı, London: Cengage Learning EMEA.
- TUGIAD (1993). **Ekonomik Kalkınmada Girişimciliğin Önemi ve Değişen Girişimcilik Nitelikleri**, İstanbul: TUGIAD Yay.
- Yükselen, C. (2007). **Pazarlama, İlkeler-Yönetim, Örnek Olaylar**, Ankara: Detay Yayıncılık.

İnternet Kaynakları

- Bellis, M, (2012). Marketing Plan for the Independent Inventor: The Advantages and Disadvantages of a Marketing Plan, (http://inventors.about.com/od/licensingmarketing/a/advantages_mark.htm) Erişim Tarihi: 21.02.2012.
- Çetinel, S. (2005). "Pazarlama Planı El Kitabı", www.consept-door.com/TR/E-Ogrenme/Download/pazarlama.pdf, erişim Tarihi: 16.01.2010.

3

Amaçlarımız

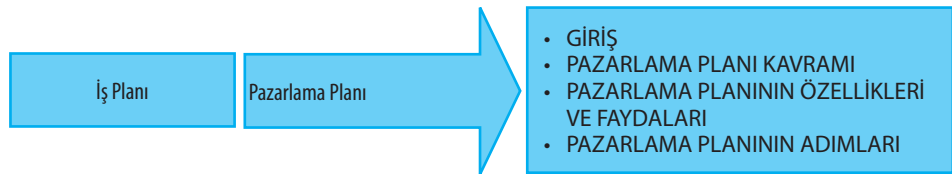
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁 Pazarlama planı kavramını tanımlayabilecek,
- 👁 Pazarlama planının girişimciye sağladığı faydaları ve etkin bir pazarlama planının taşıması gereken özellikleri açıklayabilecek,
- 👁 Pazarlama planının hangi adımlardan oluştuğunu açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Pazarlama Planı
- Durum Analizi
- Makro Çevre
- Rakip Analizi
- Pazarlama Karması

İçindekiler



Pazarlama Planı

GİRİŞ

Pazarlama planı, etkin bir iş planında üzerinde durulması gereken önemli konulardan biridir. Girişimci, iş planı ile genel olarak ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşacağını planlamaktadır. İş planında yer alan pazarlama planı başlığında ise, ulaşmak istediği pazarda başarı elde etmek için neler yapacağını planlar. Bir girişimcinin bir mal ya da hizmeti satmak için sermayeyi, insan gücünü ve diğer kaynakları bir araya getirmesi yeterli değildir. İşletmenin gelişimi ve başarısı açısından bu mal ya da hizmetin kârlı bir müşteri tabanını cezbetmesi ve girişimcinin bu müşteri tabanını elinde tutabilmesi de oldukça önemlidir. Bu nedenle hazırladığı iş planında ulaşmak istediği hedefleri daha çok finansal bir açıdan tanımlayan, hedeflerine ulaşmayı sağlayacak pazarlama stratejilerine düşük düzeyde değinen bir girişimci, eksik bir iş planı ile yola çıkmış olacaktır (Zimmerer ve Scarborough, 2002). İş planının pazarlama planı bölümü, pazarlama stratejilerinin tüm yönleriyle ele alındığı önemli bir bölümdür. Pazarlama planı, işletmeye kaynak sağlamak için iş planını değerlendiren kesimlerin de en önem verdiği bölümlerden biridir.

PAZARLAMA PLANI KAVRAMI

Pazarlama planı kavramının daha iyi anlaşılması adına pazarlama kavramının günümüz iş ortamında ne ifade ettiği üzerinde durmak önemlidir. Amerikan Pazarlama Birliği'nin (American Marketing Association) pazarlama alanında yaşanan gelişmeleri göz önünde bulundurarak 2007 yılında yapmış olduğu son tanıma göre pazarlama; müşteriler, paydaşlar ve toplumun bütünü için değer ifade eden önerilerin geliştirilmesi, iletimi, ulaştırılması ve değişimi için yapılan bir faaliyettir ve bu faaliyet bir dizi kurum tarafından gerçekleştirilir (AMA, 2012). Bu tanım detaylı olarak incelendiğinde şu noktaların ön plana çıktığı görülmektedir (Üner, 2009):

- “Müşteriler, alıcılar, paydaşlar için değer ifade eden öneriler” ifadesi pazarlama açısından önemli olan iki unsuru içermektedir. Bunlardan ilki pazarlama ile ilgili olan *taraf*lardır. Bu taraflar, müşteriler ile pazarlama uygulamalarına katkı veren *tedarikçi* ve *aracı* gibi paydaşlardır. İkinci unsur ise pazarlamaya konu olan *mal*, *hizmet* ve *fikirler*dir. Tanımda mal, hizmet ve fikirleri ifade etmek için “öneri” sözcüğü kullanılmaktadır.
- “Değer ifade eden önerilerin geliştirilmesi, iletimi, ulaştırılması ve değişimi” ifadesi pazarlama faaliyetlerinin dört merkezde toplandığını belirtmektedir. Buna göre “*geliştirmek*” ifadesiyle bir işletmenin müşterilerin ihtiyaçları, istekleri, zevkleri ve özelliklerini karşılayan ve müşteriler için değer ifade eden yeni mal ve hizmet-

leri (ürünleri) geliştirmesi vurgulanmaktadır. “İletimi” ifadesi ile bu mal ve hizmetlerin reklam, kişisel satış, satış tutundurma ve diğer araçlar yoluyla müşteri ve alıcılara iletilmesi vurgulanmaktadır. “Ulaştırma” ifadesi ile mal ve hizmetlerin mülkiyetinin üreticiden tüketiciye devredildiği süreç vurgulanmaktadır. Mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye ulaştırılmasında (dağıtılmasında) genellikle toptancı, perakendeci gibi araçlar yer almaktadır. “Değiştirmek” ifadesi ile mal ve hizmetlerin değiş tokuşu vurgulanmaktadır. Ayrıca değişim ifadesi, bir mal ya da hizmetin önemli bir parçası olan fiyatı da içermektedir.

- “Pazarlama bir faaliyettir” ifadesi ile pazarlamanın yalnızca işletmedeki pazarlama departmanı tarafından yerine getirilen bir fonksiyon olmadığı vurgulanmakta ve pazarlamaya daha geniş bir açıdan bakıldığı görülmektedir. Pazarlama işletme içindeki diğer departmanlar, çalışanlar, girişimciler, müşteriler gibi tarafların yerine getirdiği bir faaliyettir.
- “Pazarlama faaliyeti bir dizi kurum tarafından gerçekleştirilir” ifadesi ile pazarlama faaliyetlerinde yer alan kurumlar vurgulanmaktadır. Bu kurumlar; üretici, perakendeci, toptancı, reklam acentesi, dağıtım işletmesi ve pazarlama araştırması şirketleri olarak sıralanabilir.

Kısaca söylemek gerekirse, bu tanım ile pazarlama faaliyetlerinin kapsamının çok geniş olduğu, bu faaliyetlerin yalnızca pazarlama departmanı tarafından değil, farklı kurumların katkılarıyla gerçekleştirildiği ve işletmenin uzun dönemde başarısı açısından müşteriler ve diğer taraflar için pazarlama faaliyetleriyle değer yaratmanın çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla büyüklüğü ne olursa olsun günümüz iş ortamında kalıcı olmak isteyen işletmelerin, yalnızca üretim ve satış odaklı bir pazarlama anlayışı benimsemek yerine müşteriye değer yaratan bir pazarlama anlayışıyla hareket etmesi gerekmektedir. Büyük işletmeler pazarlama stratejilerini planlarken daha sistemli hareket etmektedirler. Ancak yapılan araştırmalarda özellikle küçük işletmelerin kısa dönemli satış odaklı bir bakış açısıyla hareket ettikleri, daha sınırlı pazarlama faaliyetinde bulundukları ve pazarlama faaliyetlerine yön verirken pazarlama planlarından ziyade satış taktiklerinden yararlandıkları görülmektedir (Kılıçer, 2011). Yeni kurulan ya da küçük bir işletmenin büyük bir işletme gibi pazarlama harcaması yapması elbette mümkün değildir. Ancak girişimci işletmeler de daha düşük maliyetli, yaratıcı pazarlama stratejileriyle pazarlama faaliyetlerine yön verebilirler. Bir girişimcinin şu noktayı göz önünde bulundurması gerekmektedir: Bir işletmenin başarısı açısından işletmenin kurulması ve işletmeyi yönetecek kaynakların varolması yeterli değildir. Belirsizliğin ve rekabetin yoğun biçimde hissedildiği günümüz iş ortamında girişimcilerin ve küçük işletme sahiplerinin başarılı ve kalıcı olması açısından yaratıcı pazarlama stratejileri geliştirmeleri oldukça önemlidir. Bu bağlamda, pazarlama planı bir girişimcinin pazarlama faaliyetlerine yön vermede yararlanacağı önemli bir yol haritasıdır (Zimmerer ve Scarborough, 2002).

Pazarlama planı, bir işletmenin pazarlama amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmak için yapmayı planladığı faaliyetlerin adım adım belirlendiği yazılı bir dökümandır. Pazarlama planı hazırlanması sürecinde önce durum analizi yapılır. Daha sonra kime hangi ürünün satılacağı göz önünde bulundurularak pazarlama amaçları belirlenir. Bir sonraki adımda bu amaçlara ulaşmada yararlanılacak stratejiler belirlenir ve bu stratejilerin nasıl uygulanacağı planlanır (McDonald ve Wilson, 2011). Böylece pazarlama planı hazırlayan bir girişimci, pazarlama hedeflerine ulaşmak için kimin, ne zaman, nerede, hangi faaliyetleri, nasıl yapacağını planlamış olacaktır (Westwood, 2010). Bu açıdan bakıldığında pazarlama planı bir işletmenin pazarlama faaliyetlerinin düzenlenmesinde ve yönetilmesinde çok önemli bir araçtır (Kotler ve Keller, 2009).

Pazarlama planı nasıl tanımlanır?



SIRA SİZDE

PAZARLAMA PLANININ ÖZELLİKLERİ VE FAYDALARI

Birçok girişimci iş hayatına başlarken “pazarlama planı benim kafamdadır” düşüncesiyle hareket ederek bir pazarlama planı olmadan rekabet etmeye çalışır. Girişimciler pazarlama planı hazırlamayı zaman alıcı bir iş olarak görebilmektedirler. Ancak, pazarlama planı hazırlamak için harcanan zaman, ileride plansız hareket edildiğinde ortaya çıkabilecek sorunları çözmek için harcanacak zamandan daha azdır. Ayrıca daha sistemli olma ve düşünceleri kağıda aktarma, girişimcinin ne yapması gerektiğini netleştirir ve daha kârlı değişimler yapmasına yardımcı olur. Yeni kurulan bir işletmenin ya da yeni bir ürünü pazarlamak isteyen bir işletmenin pazarlama planı olmadan hareket etmesi, bir kaptanın dümensiz bir gemiyi idare etmesine benzetilebilir. Gemi rüzgar nereden eserse o yöne gidebilir, belki bir yerlere varabilir, ancak çoğu zaman bu yer varmak istenilen yer olmayabilir (Odabaşı, 2001; Cohen, 1998).

Etkin bir pazarlama planının taşıması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Odabaşı, 2001):

- İşletmenin misyonuna ve amaçlarına ulaşmayı sağlayacak bir strateji içermelidir.
- Doğru varsayımlara ve gerçek bilgilere dayanmalıdır.
- İnsan kaynağı, fiziksel ve finansal kaynaklar gibi işletmenin mevcut kaynaklarından yararlanmayı sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır.
- Pazarlama planının uygulanmasını sağlamak için uygun örgüt yapılarının tanımlanması yapılmalıdır.
- Girişimci, pazarlama planına bir kez yapılacak bir uygulama olarak bakmamalıdır. Yıllık olarak yapılacak pazarlama planı girişimcinin uzun dönemli amaçlarına ulaşması açısından yararlıdır.
- Kısa ve basit olmalıdır. Çok uzun ve anlaşılması zor bir planın masa çekmecelerinde kalacağı unutulmamalıdır. Ancak yol gösterici ayrıntıların yer almadığı çok kısa bir planın da yararlı olması söz konusu olamaz.
- Esnek olmalıdır. Süreç içerisinde meydana gelebilecek değişimler plan hazırlanırken düşünülmelidir.
- Planda pazarlama amaç ve hedeflerine ne düzeyde ulaşıldığını gösteren performans ölçümleri yer almalıdır.

Gerekli özen gösterilerek hazırlanmış bir pazarlama planı girişimciye birçok fayda sağlayacaktır. Pazarlama planının sağlayacağı faydalar şöyle incelenebilir (Cohen, 1998).

- *Pazarlama planı, girişimci için bir yol haritasıdır.* Pazarlama planı girişimcinin, planın kapsadığı süre boyunca hedeflerine ulaşmak için neler yapması gerektiğini gösteren bir yol haritasıdır.
- *Pazarlama planı, stratejilerin uygulanmasında yol gösterir.* Girişimci, stratejileri uyguladığında planladığı stratejilerle uygulama sürecinde ortaya çıkan farklılıkları görme imkanı elde eder. Bu sayede varolan durumu kontrol edebilir ve hedefe ulaşmak için yapılması gereken değişiklikleri hayata geçirir.
- *Pazarlama planı, uygulama sürecinde yer alan kişilere rolleri ve görevleri konusunda bilgi verir.* Bir stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması, işletmenin içinden ya da dışından farklı kişilerin katılımıyla gerçekleşir. Pazarlama planı sürecin her bir adımında kimlerin yer alacağı, görevlerinin ve rollerinin neler olduğu, kimin kiminle işbirliği içinde çalışması gerektiği konusunda katılımcılara bilgi verir.

- *Pazarlama planı, stratejilerin uygulanması için gerekli kaynakların elde edilmesine yardımcı olur.* Yeni bir iş kuran ya da yeni bir projeyi hayata geçirmeyi planlayan bir girişimci genellikle sınırlı kaynaklara sahiptir. Girişimci düzgün bir şekilde hazırlanmış bir pazarlama planı ile kendisine kaynak sağlayabilecek kişileri ve kurumları ikna edebilir. Girişimci, pazarlama planıyla kaynak sağlayacak kesimlere hedeflerinin ulaşılabilir olduğunu göstererek yeni kaynaklar elde edebilir.
- *Pazarlama planı, kaynakların etkili kullanımına yardımcı olur.* İyi bir pazarlama planıyla girişimci elinde bulunan kaynaklardan maksimum düzeyde nasıl fayda elde edebileceğini planlar.
- *Pazarlama planı, zamanın etkili kullanımına yardımcı olur.* Uygulama süreci bir stratejinin başarıya ulaşması açısından son derece önemlidir. İyi bir pazarlama planıyla uygulama sürecinde zamanın nasıl kullanılacağı ve uygulama sürecinde yer alacak kişilerin sorumluluklarının neler olduğu ayrıntılı bir şekilde planlanabilir. Bu sayede uygulama sürecinde yer alacak kişilerin kafasındaki sorular netleştirilir.
- *Pazarlama planı ile işletmenin yakalayabileceği fırsatlar ve etkilenebileceği tehditler öngörülebilir.* Pazarlama planı olmayan bir girişimci de önsezileriyle hareket ederek yakalayabileceği fırsatları ve etkilenebileceği tehditleri belirleyebilir. Ancak pazarlama planı girişimcinin daha önce farkına varamadığı fırsatların ve tehditlerin belirlenmesine yardımcı olan bir dökümandır. Pazarlama planı sayesinde girişimci gelecekteki fırsatları ve tehditleri stratejik açıdan ele alma imkanını yakalar.

PAZARLAMA PLANININ ADIMLARI

Bir fikri hayata geçirmek isteyen bir girişimci bu fikrin uygulanabilirliğini araştırdıktan ve bir değerlendirme yaptıktan sonra pazarlama planını hazırlayabilir. Her işletme farklı olduğu için hazırlanacak her pazarlama planının da farklı olması gerekir. Bu nedenle girişimcinin, başkası tarafından hazırlanmış olan bir pazarlama planının çok benzeyen bir kopyasını kendi pazarlama planı olarak hazırlaması doğru bir yaklaşım değildir (Longenecker vd, 2006). İyi bir pazarlama planı hazırlamak isteyen bir girişimci, çeşitli bilgi kaynaklarından ayrıntılı bilgi toplamalı, bu bilgiyi analiz etmeli ve birlikte çalışacağı kişileri doğru seçmelidir.

Bir pazarlama planı genellikle üç temel soruyu cevaplamak için tasarlanır (Odabaşı, 2001);

- Neredeyiz? Bu sorunun cevaplandırılması için işletmenin çevresinin, güçlü ve zayıf yönlerinin sektördeki rekabet durumunun ve pazardaki fırsat ve tehditlerin analiz edilmesi gerekmektedir.
- Nereye Varmak İstiyoruz? Bu sorunun cevaplandırılması için girişimcinin genellikle bir yıllık bir süreyi içeren belirli bir zaman diliminde ulaşmak istediği pazarlama amaçlarının belirlenmesi gerekir.
- Nasıl Ulaşabiliriz? Bu sorunun cevaplandırılması için pazarlama amaçlarına ulaşmayı sağlayacak strateji ve taktikler ile bunların ne zaman ve kimler tarafından uygulanacağını belirlenmesi gerekir.

Bu soruların cevaplandırılması, planda yer alması gereken unsurların atlanmaması ve planın mantıksal bir sırada ilerlemesi için pazarlama planının belirli bazı adımları içermesi gerekmektedir. Pazarlama planının formatı ve içeriği konusunda farklı yaklaşımlar olmakla birlikte, pazarlama planının adımları genellikle şu şekilde sıralanabilir (Cohen, 1998);

- Durum analizi
- Hedef pazarın tanımlanması
- Fırsat ve tehditlerin belirlenmesi
- Pazarlama amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi
- Pazarlama stratejilerinin ve taktiklerinin belirlenmesi
- Uygulama ve kontrol

Pazarlama planının adımları ile ilgili ayrıntılı bilgi ve pazarlama planı örneği için Prof. Dr. Yavuz Odabaşı'nın "Pazarlama Planı Rehberi" adlı kitabına başvurabilirsiniz.



K İ T A P

Bir pazarlama planı hangi sorulara cevap almak için tasarlanır?



SIRA SİZDE

Durum Analizi

Pazarlama planının durum analizi adımı "Neredeyiz?" sorusunun cevabı aranır. Durum analizinde işletmenin üretmeyi düşündüğü mal veya hizmetle ilgili çevresel durumun analiz edildiği bilgiler yer alır. Bir diğer ifadeyle, durum analizinde işletmenin çevresi analiz edilir. Bu nedenle pazarlama uzmanları durum analizi adımı "çevreyi tarama" olarak da adlandırmaktadır. Durum analizinde işletmenin çevresiyle ilgili kapsamlı ve doğru bir analizin yapılabilmesi için girişimcinin çeşitli kaynaklardan bilgi toplaması gerekmektedir (Odabaşı, 2001; Cohen, 1998). Girişimci, durum analizinde birincil ve ikincil kaynaklardan yararlanarak bilgi toplayabilir. Birincil kaynaklar, girişimcinin kafasındaki soruları cevaplandırmak için bizzat kendisinin yaptığı araştırmaları ve görüşmeleri içerir. İkincil kaynaklar ise, konu ile ilgili olarak girişimci dışındaki birey, kurum ve kuruluşlar tarafından daha önceden hazırlanmış olan kaynaklardır. İkincil kaynaklar; sektörel ve ticari dergilerde yayınlanan yazılar ve araştırmalardan, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Sanayi ve Ticaret Odaları, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi (İGEME), Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ve benzeri kurum ve kuruluşların yayınladığı yıllık raporlardan, sektör analizlerinden ve araştırmalardan oluşur. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler interneti girişimciler açısından hızlı ulaşılabilen ve düşük maliyetli önemli bir bilgi kaynağı haline getirmiştir. İnternet üzerinden yapılan araştırmaların sonuçları, tüketicilerin ürünlerle ilgili deneyimlerini ve düşüncelerini paylaştıkları platformlar, rakiplerin ve tedarikçilerinin web sayfaları da bilgi toplamada yararlanılabilecek internet kaynakları arasındadır (Scarborough ve Zimmerer, 2003).

Durum analizinde önce işletmenin üretmeyi düşündüğü mal veya hizmet ile ilgili olarak işletmenin makro çevresini oluşturan değişkenler analiz edilir. Daha sonra rakiplerin ve işletmenin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir. Bu analizlerin sonuçları ışığında pazarlama planının sonraki adımları olan mal ya da hizmetin sunulacağı hedef pazar ile işletmenin karşılaşabileceği problemler ve fırsatlar tanımlanır.

İşletmenin Makro Çevresinin Analizi

Makro çevre, işletmeyi, rakiplerini, pazarı, araçları ve toplumun bütünü etkileyen değişkenlerdir. Makro çevre değişkenleri, demografik çevre, ekonomik çevre, teknolojik çevre, sosyal ve kültürel çevre ile yasal ve siyasi çevreden oluşmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2004; Cohen, 1998).

- **Demografik çevre:** Demografi, nüfusun büyüklük, yoğunluk, coğrafi dağılım, cinsiyet, yaş, ırk, meslek ve diğer değişkenler açısından incelenmesidir. Ülke nüfusunun yapısındaki değişimlerin işletmeler üzerinde önemli etkileri vardır. Demografik çevre değişkenlerindeki değişimleri göz ardı eden bir işletme rekabet ortamında demode kalmış stratejileri uygulamaya devam eder. İşletmenin hedef pazarında yer alan tüketicilerin cinsiyeti, yaş grubu, aylık geliri, eğitim durumu, dini inancı, mesleği ve ırkı pazara sunmayı düşündüğü mal veya hizmet açısından önemli olabilir. Bunun yanı sıra nüfusun artması, coğrafi dağılımda meydana gelen değişimler, nüfusun yaş yapısındaki değişimler ve aile yapısındaki değişimler

girişimcilere ve işletmelere yeni fırsatlar sunabilir. Bu fırsatları değerlendirmek isteyen bir girişimci durum analizinde, nüfusun yapısındaki değişimlerin pazara sunmayı düşündüğü mal ya da hizmet üzerindeki etkilerini ele almalıdır.

- **Ekonomik çevre:** Ekonomik çevre analizinde girişimci ürününü sunmayı planladığı hedef pazarın bulunduğu ülkenin ekonomik yapısını inceler. Ekonomik istikrarın olduğu ya da ekonomik durgunluğun olduğu durumlar tüketicilerin ürünlere talep durumunu, satın alma gücünü ve alışkanlıklarını etkiler. Bu nedenle, durum analizinde girişimci, pazara sunmayı düşündüğü mal ya da hizmeti ekonomik koşullar açısından da analiz etmelidir.
- **Teknolojik çevre:** Günümüzde insan hayatını etkileyen belki de en önemli güç, teknolojiye gelişmelerdir. Bugün kullandığımız birçok ürünün bundan elli yıl önce insanlar için bir anlamı yoktu. Teknoloji o kadar hızlı ilerlemektedir ki, her çıkan teknoloji eskisinin yerini almakta ve yeni teknolojiler yeni ürünler ve pazar fırsatları yaratmaktadır. Bu nedenle girişimci, durum analizinde, teknolojinin pazara sunmayı düşündüğü mal ya da hizmeti nasıl etkileyeceğini incelemelidir. Ayrıca mal ya da hizmetin ürün yaşam süresinin uzunluğu, bir başka ifadeyle yeni ürünlerin kısa sürede bu ürünün yerini alıp almayacağı analiz edilmelidir. Mal ya da hizmetin ürün yaşam sürecinin hangi evresinde yer aldığı da teknolojik çevre analizinde ele alınmalıdır. Her ürünün bir yaşam süreci ve bu sürecin farklı evreleri bulunmaktadır. Ürün geliştirme, pazara giriş, büyüme, olgunluk ve gerileme evreleri ürün yaşam sürecinin evreleridir. Ürün geliştirme evresi, işletmenin yeni bir ürün fikri keşfettiği ve geliştirdiği evredir. Pazara giriş evresi, yeni ürünün pazara sunulduğu ve tanıtılmaya başlandığı, satışlarda düşük düzeyde bir artışın olduğu evredir. Büyüme evresinde satışlar ve kârlılık oranı hızlı bir şekilde artar. Olgunluk evresinde satışlar ve kârlılıktaki artış büyüme evresine göre daha düşüktür. Gerileme evresinde ise, satış ve kârlılık oranında azalma görülmektedir. Her bir evrede uygulanacak pazarlama faaliyetleri farklılık gösterir. Bu nedenle girişimci, durum analizinde pazara sunmayı düşündüğü mal ya da hizmetin ürün yaşam sürecinin neresinde olduğunu ele almalıdır.
- **Sosyal ve kültürel çevre:** Sosyal ve kültürel çevre, bir toplumun temel değerlerini, algılarını, tercihlerini, inançlarını ve davranışlarını etkileyen güçlerdir. Toplumun kültürel değerlerindeki değişim, tüketim kalıplarında değişime neden olacaktır. Dolayısıyla yeni fırsatları yakalamak ve değerlendirmek isteyen bir girişimci, toplumdaki kültürel değişimler hakkında öngöründe bulunmalıdır. Girişimci, durum analizinde pazara sunmayı düşündüğü mal ya da hizmetin hangi değişimi karşılayacağını belirlemelidir.
- **Yasal ve siyasi çevre:** Yasal ve siyasi çevre, işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ya da sınırlayan kanunlardan, devlet kurumlarından ve baskı gruplarından oluşan çevredir. Devlet, ticari sistemin doğru işlemesi için rekabet, adil ticaret uygulamaları, çevreyi koruma, ürün güvenliği, tüketiciyi reklamlarla doğru bilgilendirme, ambalajlama ve etiketleme, markalama, fiyatlandırma, tüketici hakları vb. konularda yasal düzenlemeler yapar. Devlet kurumları da bu düzenlemeleri uygulamaktan sorumludur. Girişimci, durum analizinde pazara sunmayı düşündüğü mal ya da hizmeti etkileyecek yasal düzenlemeleri incelemelidir.

Rakiplerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi

Modern pazarlama anlayışına göre bir işletmenin başarılı olması için, müşterilerine rakiplerinden daha fazla değer sunması ve müşterilerini daha fazla düzeyde tatmin etmesi gerekmektedir. İşletmenin bunu sağlayabilmesi için uygun pazarlama stratejileri geliştir-

mesi gerekmektedir. Uygun pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi açısından ise, rakiplerini analiz ederek işletmenin rakiplere karşı üstün yönlerini belirlemesi önemlidir. İşletme böylece kendi üstün yönlerine dayalı stratejiler geliştirecektir (Kotler ve Armstrong, 2004; Odabaşı, 2001).

Özellikle yeni iş kuran bazı girişimciler rekabet analizini göz ardı edebilmektedir. Ancak girişimciler kendi başarılarının başka girişimcilere de cazip geleceği ya da rakiplerin, girişimcinin ürettiği mal ya da hizmetin yerine kullanılabilecek (ikame ürün) yeni ürünler üretebileceği gerçeğini unutmamalıdır. Dolayısıyla girişimci, rakiplerini analiz ederek pazarda hizmet verilmeyen ya da tatmin edilmemiş pazar bölümlerini ortaya çıkarabilir. Bu açıklamalar doğrultusunda rakiplerin analizinin iki önemli amaca hizmet ettiği söylenebilir. Bunlardan ilki, işletmenin rakiplere karşı kendi üstün yönlerini ortaya çıkarması ve pazarlama stratejilerini bu üstün yönler üzerine inşa etmesidir. Rakip analizinin ikinci amacı ise, girişimcinin pazarda tatmin edilmemiş, bir başka ifadeyle çok fazla rakibin olmadığı yeni pazar bölümlerinin ortaya çıkartılmasına yardımcı olmasıdır (Longenecker vd. 2006; Odabaşı, 2001).

Durum analizinin rakiplerin analizi adımı işletmenin ana rakipleri detaylı bir biçimde ele alınır. Rakiplerin ürünleri, kaynakları (finansal, insan kaynağı, sermaye), iş durumları (durgun, azalmakta ya da artmakta gibi), tedarikçileri, kullandıkları pazarlama kanalları, ürünle ilgili planları, deneyimleri ve uzmanlık düzeyleri ile gelecek planları bu bölümde tartışılır. Bu tartışmalar doğrultusunda rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri sıralanır (Cohen, 1998).

Bir işletme ya da girişimci rakip analizi yaparken rakiplerini iki grupta ele alabilir. Birinci grupta yer alan rakipler, işletme ile benzer eylemleri yerine getiren rakiplerdir. Bir başka ifadeyle, bu rakipler işletme ile aynı müşteri grubuna hizmet etmekte, benzer pazarlama faaliyetlerinden ve teknolojilerinden yararlanmaktadır. Örneğin, meyve suyu üreten işletmeler bu grupta değerlendirilebilir. İkinci grup ise, işletmeden farklı bir ürün üreten rakiplerden oluşmaktadır. Bu rakipler farklı üretim yöntemlerinden, pazarlama faaliyetlerinden ya da teknolojilerden yararlanabilirler. Ancak benzer müşteri ihtiyaçlarını karşıladıkları için birbirlerinin rakibi olabilirler. Örneğin, konserve üreticileri ile donmuş gıda üreticileri, metal üreticileri ile plastik üreticileri, sentetik elyaf üreticileri ile doğal elyaf üreticileri birbirleriyle rekabet eden işletmelerdir (Odabaşı, 2001).

İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi

Durum analizinin bu bölümünde girişimci, rakip analizinde incelediği konuları kendi işletmesi açısından ele alır. Bir diğer ifadeyle, işletmenin ürünleri, kaynakları (finansal, insan kaynağı, sermaye), tedarikçileri, kullandığı pazarlama kanalları, ürünle ilgili planları, deneyimleri ve uzmanlık düzeyleri ile gelecek planları tartışılır. Bu tartışmaları yaparken girişimci, rakiplerle karşılaştırma yaparak işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirler. Durum analizinin bu bölümü rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi ile aynı konuları içerir (Cohen, 1998).

Pazarlama planının durum analizi adımı neler yapılır?



SIRA SİZDE

Hedef Pazarın Tanımlanması

Pazarlama planında durum analizinin ardından işletmenin hedef pazarı tanımlanır. Bir girişimci toplam pazar içindeki her bir tüketiciyi ya da alıcıyı kendi ürününü satın alabilecek bir aday müşteri olarak görebilir. Bu düşünce bir bakıma doğru bir düşüncedir. Ancak toplam pazarın bazı bölümleri diğer bölümlerle karşılaştırıldığında işletmenin sunduğu mal ya da hizmeti satın alma açısından daha iyi aday konumunda olabilirler. Girişimci-

nin, elindeki kaynaklarla pazarın tamamına ulaşması mümkün değildir ve bu yaklaşım kaynakların boşa harcanmasına neden olur. Bu nedenle girişimci, sunduğu ürünü satın alma potansiyeli yüksek pazar bölümlerini, bir başka ifadeyle hedef pazarını belirleyerek sahip olduğu kaynakları bu alıcılara aktaracaktır. Böylece girişimci, kaynaklarını pazarı ikna etmek için boş yere harcamayacaktır. Ayrıca girişimci, hedef pazarını tanımlayarak satın alma potansiyeli olan bu tüketicileri niçin seçtiğini ve hangi pazarlama faaliyetleri ile bu tüketicilerin cezbedilebileceğine karar verebilir (Cohen, 1998; Bamford ve Bruton, 2006; Walker vd. 2003).

Hedef pazar, bir işletmenin mal ya da hizmetlerini sunduğu, ortak ihtiyaçları ve özellikleri olan alıcıların bulunduğu topluluktur. Bir girişimcinin ya da işletmenin ürünlerini sunacağı hedef pazarı, tüketici pazarı ve endüstriyel pazar olarak iki grupta ele alınabilir. *Tüketici pazarı*, bir mal ya da hizmeti kişisel tüketim için satın alan kişiler veya ailelerden oluşan pazardır. *Endüstriyel pazar* ise, bir mal ya da hizmeti yeni bir ürünün üretiminde kullanmak üzere ya da yeniden satmak (toptancılar ve perakendecilerde olduğu gibi) üzere satın alan üreticilerden, aracılardan ve tedarikçilerden oluşan pazardır (Kotler ve Armstrong, 2004).

Bir işletme, hedef pazarı ister tüketici isterse endüstriyel pazar olsun, pazarlama planında bu pazarın özelliklerini tanımlamalıdır. İşletme hedef pazarının özelliklerini tanımlamada farklı pazar bölümlendirme yöntemlerinden yararlanabilir. *Pazarı bölümleme* yoluyla işletme ya da girişimci, büyük ve heterojen bir yapı (farklı satın alma istekleri, tutumları, davranışlarına sahip) gösteren pazarı bir mal ya da hizmeti daha etkin bir şekilde sunacak biçimde küçük bölümlere ayırmaktadır. Aşağıda farklı pazar bölümleme yöntemleri yer almaktadır. Girişimci ya da işletme bu yöntemlerden birini ya da birkaçını bir arada kullanarak pazar bölümlendirmesi yapabilir (Kotler ve Armstrong, 2004; Uzkurt, 2009):

- **Coğrafik bölümlendirme:** Pazarın ülke, bölge, şehir ve yöre gibi coğrafi alanlar esas alınarak bölümlere ayrılmasıdır. Bu coğrafik alanlardaki nüfus yoğunluğu, büyüme potansiyeli, iklim koşulları, rekabetçi yapı gibi özelliklere göre hedef pazar tanımlanabilir. Bir ya da birkaç coğrafik alanda faaliyet gösteren ya da pazarın ihtiyaç ve isteklerini coğrafik farklılıklara göre belirlemek isteyen bir işletme bu yöntemden yararlanabilir.
- **Demografik bölümlendirme:** Pazarın yaş, cinsiyet, gelir, meslek, eğitim, din, ırk, kuşak, aile büyüklüğü ve yapısı gibi değişkenlere göre bölümlere ayrılmasıdır. Girişimci, pazara sunacağı mal ya da hizmetin özelliklerine göre bu değişkenlerden bir ya da birkaçını bir arada kullanarak hedef pazarını tanımlayabilir. Örneğin, kuşak değişkeninin ürünün özellikleri açısından önemli olduğunu düşünen bir girişimci, hedef pazarını oluşturan kuşağın özelliklerini göz önünde bulundurarak bir tanımlama yapabilir. Kuşaklar, 1950'den sonra doğan baby-boomer kuşağı, 1965 ile 1977 yılları arasında doğan X kuşağı, 1977 ile 1994 yılları arasında doğan Y kuşağı, 1994 ile 2003 yılları arasında doğan Milenyum kuşağı, 2003 yılından sonra doğan Z kuşağı olarak sınıflandırıldığında bu kuşaklardan her birinin bir hedef pazarda tanımlanacak farklı özellikleri bulunmaktadır. Ya da aile değişkenini pazar bölümlemede kullanmak isteyen bir girişimci, genç ve bekar; genç, evli ve çocuksuz; genç, evli ve çocuklu; yaşlı ve bekar; yaşlı, evli ve çocuksuz gibi farklı aile yapılarından birine ya da birkaçına göre hedef pazarını tanımlayabilir. Endüstriyel bir pazara mal ya da hizmet sunan bir işletme için ise, alıcı firmanın büyüklüğü, yaşı ve örgüt yapısı gibi değişkenler kullanılarak pazar bölümlendirilebilir.

- **Davranışsal bölümlendirme:** Pazarın sosyal sınıf, yaşam tarzı, kişilik özellikleri, üründen beklenen yararlar ve genel anlamda tüketici davranış biçimleri gibi değişkenlere göre bölümlere ayrılmasıdır. Tüketicilerin davranış biçimleri kapsamında tüketicilerin ürünü kullanım durumu ve kullanım sıklığı, ürüne bağlılık düzeyi, ürün hakkındaki bilgi düzeyi, ürüne karşı tutumu gibi özellikler göz önünde bulundurularak pazar bölümlendirilebilir. Endüstriyel bir pazara mal ya da hizmet sunan bir işletme ise, alıcı işletmenin davranış tarzı, satın alma yapısı gibi kriterlere göre davranışsal bölümlendirme yapılabilir.

Bu yöntemlerden birini ya da birkaçını bir arada kullanarak pazarı bölümlendiren bir işletme, kaynaklarını farklı pazar bölümlerinin büyüklüğünü ve gelişme potansiyelini göz önünde bulundurarak hedef pazarını tanımlayabilir.

Fırsatların ve Tehditlerin Belirlenmesi

Girişimci durum analizi ile işletmenin makro çevresini oluşturan değişkenleri analiz ettikten, rakiplerinin ve kendi işletmesinin güçlü ve zayıf yönlerini belirledikten sonra hedef pazarını tanımlar. Daha sonra bu makro çevrede ve hedef pazarda karşılaşılabileceği fırsatları ve tehditleri açık bir şekilde sıralar. Pazarlama planının bu bölümü daha önceki bölümlerin bir özetidir.

Fırsat, pazarda meydana gelen değişimlere ya da mevcut ihtiyaçlara zayıf ve kötü şekilde hizmet edilmesi sonucu ortaya çıkan durumdur. Pazarda meydana gelen değişimler işletmenin makro çevresindeki gelişmeler sonucunda ortaya çıkar. Rakiplerle ilgili gelişmeler de (rakibin pazarı terk etmesi gibi) fırsatlara neden olur. Bir girişimci, tüketicilerin mevcut ihtiyaçları zayıf ve kötü bir şekilde karşılandığında da farklı fırsatlarla karşı karşıyadır. Girişimci, fırsatları belirledikten sonra fırsatların cezbedici özelliklerini göz önünde bulundurarak fırsatları sıralar. Sıralanan her fırsatın bir de başarılı olma ihtimali hesaplanmalıdır. Bir fırsatın başarılı bir şekilde değerlendirilmesi işletmenin sahip olduğu güçlü yönlerle bağlıdır. Bu nedenle bir işletme için en iyi fırsat, çekiciliği ve başarılı olma ihtimali en yüksek olan fırsattır. Fırsatlar bu iki özellik göz önünde bulundurularak sıralanmalıdır. Girişimci, fırsatlardan nasıl yararlanacağını mutlaka belirtmelidir.

Tehdit ise, işletmenin pazardaki durumunu olumsuz etkileyebilecek eğilim ya da gelişmedir. İşletmelerin karşılaşılabilecekleri tehditler arasında daha ucuz teknolojinin kullanılmaya başlanması, pazara daha iyi ürünlerin girmesi, düşük fiyatlı yabancı ürünlerin ithalatı ve faizlerin artışı sayılabilir (Odabaşı, 2001). Pazarlama planı hazırlanırken işletmenin karşılaşılabileceği tehditler nedeniyle ortaya çıkan problemleri nasıl çözeceği kimi zaman ihmal edilmektedir. Ancak, planda problemlerin çözümü konusunda yapılacakların kapsamlı biçimde ele alınması önemlidir. Bu çözüm önerileri özellikle uygulama sürecinde girişimcinin işine yarayacaktır. Çözüm önerileri ayrıca iş planını değerlendirecek kesimlere işletmenin problemleri nasıl çözeceği konusunda bilgi verecektir (Cohen, 1998).

Pazarlama Amaçlarının ve Hedeflerinin Belirlenmesi

Pazarlama planının bu adımında “Nereye varmak istiyoruz?” sorusunun cevabı aranır. *Amaç*, gelecekte planlanan eylemler ile ulaşılmak istenen sonuçlardır. Bir işletmenin kurumsal amaçları ile pazarlama amaçları farklıdır. *Pazarlama amaçları*; işletmenin kurumsal amaçlarının mal, hizmet ya da hedef pazar açısından ifade edildiği amaçlardır. İşletmenin ulaşmak istediği pazarlama amaçları genel olarak; satış, kârlılık, pazar payı, yeni ürünler, yeni markalar, kârlılık açısından düşüşe geçen ürünler ve ulusal ya da uluslararası pazarlara açılma gibi konularla ilgilidir (Odabaşı, 2001; Fifield, 2007). Aşağıda bu konularla ilgili amaç örnekleri yer almaktadır (Cohen, 1998; Odabaşı, 2001; Pinson, 2004):

- Pazara yeni bir ürün, ürün hattı ya da marka sunmak.
- Bir ürün ya da ürün hattında pazarda baskın hale gelmek.
- Bir ürün ya da ürün hattının satışlarını artırmak.
- Bir ürün ya da ürün hattının pazar payını artırmak.
- Bir ürün ya da ürün hattında yatırımların geri dönüş oranını artırmak.
- Bir ürün ya da ürün hattından elde edilen kârlılığı artırmak.
- Ürün ya da marka farkındalığını artırmak.
- Başarısız olan bir ürünü yeniden canlandırmak.
- Rakiplerin pazarı ele geçirmeye yönelik eylemlerine karşı pazarı korumak.
- Yerel pazarda başarılı olmuş bir ürünü ulusal ya da uluslararası pazarlara sunmak.
- Gerileme evresindeki bir ürünü pazardan çekmek.
- Güçlü bir müşteri tabanı oluşturmak.

Amaçlar yazılırken genel olarak bir konuya odaklanılır. Bununla birlikte amaçlarda birden fazla amaç bir arada yer alabilir ya da amaçta odaklanılan esas konuya bazı eklemeler yapılabilir. Örneğin, “bir yılda pazara sunduğumuz üründe pazarda baskın hale gelirken, satışlarımızı artırmak” gibi. Ancak girişimci bu eklemeleri yaparken amacın anlaşılabilir bir hale gelmesinin önüne geçmelidir.

İşletmenin belirli bir zaman diliminde ulaşmak istediği amaçlar birden fazla olabilir. Bununla birlikte amaçların yönetilmesinin ve takip edilmesinin kolay olması açısından 6 ile 8’i geçmemesi önerilir. Birden fazla amaç olması durumunda bu amaçların birbiriyle tutarlı olmasına da özen gösterilmelidir (Odabaşı, 2001; Cohen, 1998).

Pazarlama amaçları belirlenirken bir işletmenin göz önünde bulundurabileceği birtakım önemli hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar şöyle sıralanabilir:

- Pazarlama amaçları, işletmenin kurumsal amaçlarıyla ilişkili ve uyumlu olmalıdır.
- Pazarlama amaçlarında neye, ne kadar zaman içerisinde ulaşılacak istendiği açık bir şekilde belirtilmelidir.
- Pazarlama amaçları, gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Pazarlama amaçları, işletme içindeki personelin ya da iş planını değerlendirerek işletmeye kaynak sağlayacak kesimlerin kabul edebileceği türden sonuçlar olmalıdır.
- Pazarlama amaçları, öngörülemez çevresel değişimlere göre yeniden tanımlanabilecek şekilde esnek olmalıdır.
- Pazarlama amaçları, bu amaçlara ulaşmak için çalışacak kişileri motive etmelidir. Amaçlar zor olabilir ancak ulaşılabilir olursa, kişileri olumlu yönde motive edebilir.
- Pazarlama amaçları, herkes tarafından anlaşılacak şekilde basit bir dil kullanılarak açık ifadelerle hazırlanmalıdır.
- Pazarlama amaçları tanımlanırken bu amaçlara ulaşmada görev alacak kişilerin düşünceleri alınmalıdır.

Amaç ve hedef kavramları kimi zaman eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak *hedef*, amaçların daha spesifik hale getirilmiş biçimidir. Amaçlar daha genel ifadeler iken, hedefler amaçların daha ayrıntılı ele alındığı, içerisinde sayısal ifadelerin yer aldığı ifadelerdir. Bir amacın spesifik hale nasıl getirebileceğini kafamızda netleştirmek için yukarıda yer alan amaç ifadesinin hedeflerinin neler olabileceği ile ilgili örnekler verilebilir. “Bir yılda pazara sunduğumuz üründe pazarda baskın hale gelirken, satışlarımızı artırmak” amacıyla ilgili şu sorular akla gelebilir. Pazarda baskın hale gelmek ile pazar payını mı kastediyoruz? % 50, % 80 ya da % 90 düzeyinde bir pazar payına ulaşmayı mı hedefliyoruz? Pazarda rekabetin fazla olması ve pazarın parçalanmış bir pazar olması durumunda % 25’lik ya da daha düşük düzeyde bir pazar payına sahip olarak da pazarda baskın hale gelebiliriz. Böyle bir durum var mı? Satışlarımızı artırmak ifadesi ile hangi periyotta yüzde kaçlık bir artışı kastediyoruz? Birinci altı aylık dönemde 100.000 satışa ulaşmak, ikinci

altı aylık dönemde 250.000 satışa ulaşmayı mı kastediyoruz? İşte, amaç ifadesindeki bu ve benzeri soruları yanıtlayarak girişimci hedeflerini belirlemiş olacaktır.

Amaç ifadesiyle tek bir konu üzerine odaklanıldığında, hedefler amaçlara göre daha küçük zaman dilimleri sonunda ulaşılabilecek sonuçlar olabilir. Örneğin, “bir yıl içinde marka farkındalığımızı % 20 artırmak” amacıyla ilgili olarak “marka farkındalığımızı yılın ilk yarısında % 5, ikinci yarısında % 15 artırmak” gibi hedefler yazılabilir. Burada vurgulanması gereken önemli bir nokta şudur: Amaç ifadesiyle tek bir konuya odaklanılsın ya da odaklanılmasın, hedef ifadeleri belirli bir zaman dilimini içermelidir. Bir başka ifadeyle, hedef ifadelerinde hedeflere ulaşma süresinin ne olduğu mutlaka belirtilmelidir (Cohen, 1998).

Pazarlama Stratejilerinin ve Taktiklerinin Belirlenmesi

Pazarlama planının bu adımında varmak istediğimiz yere “Nasıl ulaşırız” sorusunun cevabı aranır. Pazarlama planı hazırlayan bir işletme ya da girişimci, pazarlama amaçlarına ve hedef pazarına ulaşmayı sağlayacak stratejileri belirlemelidir. Ardından bu stratejilerin nasıl uygulanacağını gösteren taktikler belirlenmelidir.

Stratejilerin Belirlenmesi

Strateji, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı ve uzun dönemli dinamik kararlar topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2004). İşletmelerin yararlanabilecekleri farklı pazarlama stratejileri bulunmaktadır. Bu bölümde bu stratejilerden rekabet stratejileri ve pazardaki konuma göre benimsenen stratejiler incelenmiştir.

Stratejik yönetim uzmanı Michael Porter bir işletmeyi rakiplerinden farklı kılabilecek üç temel rekabet stratejisini öne sürmüştür. Bu rekabet stratejileri; *maliyet liderliği stratejisi*, *farklılaştırma stratejisi* ve *odaklaşma stratejisi* şeklindedir (Kotler ve Armstrong, 2004; Odabaşı, 2001; Erdoğan, 2009; Ülgen ve Mirze, 2004).

- **Maliyet liderliği stratejisi:** *Maliyet liderliği stratejisi*, işletmenin rakiplerine göre en düşük üretim ve dağıtım maliyetlerine ulaşmak için çabaladığı bir stratejidir. Düşük maliyetler ürünün rakiplerden daha düşük bir fiyatla pazara sunulmasına ve böylece işletmenin pazar payını artırmasına imkan tanıyacaktır. Bu stratejiden yararlanan bir işletme ya da girişimci maliyetleri düşürmeye ve kontrol etmeye çalışır. Maliyet liderliğini kaybetmesine neden olacak eylemlerden ise kaçınır.
- **Farklılaştırma stratejisi:** *Farklılaştırma stratejisi*, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörde farklı bir konum elde etmek için rakiplerine göre ürünlerinde, sunduğu hizmetlerde, dağıtım kanallarında, marka imajında ve değer yaratan diğer faaliyetlerde fark yaratmaya odaklandığı ve ortalamanın üzerinde bir getiri sağlamaya çalıştığı bir stratejidir. Bu stratejiyi uygulayan bir işletme, tüketicilerin beklentilerini ve isteklerini rakiplerinden farklı biçimde yerine getirmek için uğraşmaktadır. Bu durumda tüketicilerde beklentileri karşılandığı için ürüne daha yüksek bedel ödemeye hazır ve isteklidirler.
- **Odaklaşma stratejisi:** *Odaklaşma stratejisi*, işletmenin tüm pazara hitap etmek yerine belirli bir ya da birkaç pazar bölümüne odaklanmaya yönelik olarak benimsediği bir stratejidir. Odaklaşma stratejisinde pazarın daraltılması ve pazara daha özellikli bir mal ya da hizmetin sunulması söz konusudur. İşletmeler pazarı coğrafi/bölgesel olarak bölümlendirerek, farklı ve değişik müşteri isteklerine göre pazarı daraltarak odaklaşma stratejisini uygulayabilirler.

İşletmeler pazardaki konumlarına göre pazara nüfuz etmek için çeşitli stratejilerden yararlanabilirler. Pazardaki güç konumuna göre işletmeleri gruplandırmada esas alınan kriter pazar payıdır. Pazar payının yanı sıra kârlılık kriteri de pazardaki güç konumunu etkilemektedir (Kotler ve Armstrong, 2004; Ülgen ve Mirze, 2004; Aydın, 2009; Uzkurt, 2009).

- **Pazar liderinin stratejisi:** *Pazar lideri*, bir sektördeki en büyük pazar payına sahip olan işletmedir. Pazar lideri, fiyat politikaları, pazara yeni ürünler sunma, dağıtım ağı ve tutundurma harcamaları ile pazardaki diğer işletmelere göre başı çeken ve öncülük eden işletmedir. Pazar liderinin sektördeki baskınlığı diğer işletmelerce kabul edilmiştir. Pazar liderinin en önemli avantajlarından biri faaliyetleri ile müşterilere değer yaratabilmesi ve yenilikçi olmasıdır. Pazar liderinin uygulayacağı stratejiler; savunmacı yaklaşım, toplam pazarın genişletilmesi ve pazar payının genişletilmesi olarak üç şekilde incelenebilir. *Savunmacı yaklaşım*, rakiplerden gelecek karşı eylemlere karşı pazar payını korumaya yöneliktir. *Toplam pazarın genişletilmesi stratejisinde* pazarın genel olarak büyütülmesine yönelik çabalar yoğunudur. Pazar genişlediğinde bu durumdan en çok pazar lideri kazançlı çıkacaktır. Pazar lideri toplam pazarı genişletmek amacıyla ürünü için yeni kullanıcılar ve yeni kullanım alanları bulabilir ya da ürününün daha fazla düzeyde kullanılmasını sağlayabilir. *Pazar payının genişletilmesi stratejisinde* ise, mevcut pazarda işletmenin payının artırılmasına yönelik çabalar yoğunudur.
- **Meydan okuyucuların stratejisi:** *Meydan okuyucular*, pazardaki lideri izleyen, ilk sıralardaki rakiplerden oluşur. Meydan okuyucuların stratejileri genellikle daha fazla pazar payı elde etmeye yönelik agresif (saldırgan) stratejilerdir. Meydan okuyucular pazar liderine karşı agresif stratejiler geliştirebilirler. Bu stratejiye ulaşmak oldukça riskli ancak kârlıdır. Meydan okuyucular daha düşük fiyatlarla ya da daha yüksek fiyatlı farklı özellikteki ürünlerle pazar liderine karşı saldırıya geçebilirler. Meydan okuyucular pazar liderine karşı agresif stratejiler geliştirmek yerine kendilerini izleyen ya da kendilerinden daha küçük işletmelere karşı da agresif stratejiler geliştirebilirler.
- **İzleyenlerin stratejisi:** *İzleyenler*, pazarda ilk sıralarda yer almayan, riskli ve agresif davranışlardan kaçınan, kendi karar ve uygulamalarında pazarın ilk sıralarında yer alan işletmeleri izleyerek taklit eden işletmelerdir. Girişimciler, kârlı ve cazip pazarların sundukları fırsatlardan yararlanmak için bu pazarlara girmektedirler. Bu girişimciler, pazardaki mevcut işletmeleri izleyerek stratejilerine yön vermektedirler. Bir işletmenin risk alıp maliyetlere katlanarak elde ettiği başarıyı, bir başka işletme kendine uyarlayabilir ve kâr elde edebilir. Bu durum pazarda çok sık rastlanan bir durumdur. İzleyen işletmeler;
- diğer işletmelerin faaliyetlerini birebir uygulayabilirler,
- diğer işletmelerin ürün ve faaliyetlerinden esinlenmekle birlikte bunları daha iyiye taşıyacak yaratıcı fikirler geliştirebilirler,
- diğer işletmelerin ürünlerine çok küçük düzenlemeler yaparak benzemeye çalışabilirler,
- diğer işletmelerin bazı uygulamalarını taklip edip, ambalajlama, fiyatlandırma, reklam, satış promosyonu gibi uygulamalarda farklı stratejiler geliştirme yoluna gidebilirler.
- **Niş pazar stratejisi:** Bu strateji küçük pazar ya da nokta stratejisi olarak da adlandırılmaktadır. Pazarda faaliyet gösteren ve büyük rakiplerle rekabet edemeyen küçük işletmeler ile girişimciler, büyük işletmelerin girmeyi verimli bulmadıkları boşlukları bulup o konuda uzmanlaşarak kendilerine yer edinebilirler. *Niş pazar stratejisi*, bir mal ya da hizmetten daha spesifik fayda bekleyen tüketicilerin oluşturduğu küçük pazar bölümlerine yönelik olarak geliştirilen pazarlama stratejisidir. Özellikle girişimci küçük işletmeler, rekabetten kaçınmak ve belirli bir finansal büyüklüğe ulaşmak için bu stratejiden yararlanabilirler. Niş pazar stratejisi büyük işletmeler tarafından da zaman zaman tercih edilmektedir. Küreselleşmeyle birlik-

te artan rekabet, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarındaki farklılaşmalar kitlesel pazarların küçük pazarlara (nişlere) bölünmesine neden olmuştur. Bu durum niş pazar stratejisini büyük işletmeler için de cazip hale getirmiştir.

Taktiklerin Belirlenmesi

Taktik, stratejilerin nasıl uygulanacağını gösteren, daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan faaliyetler ve kararlardır. Taktikler stratejilerle karşılaştırıldığında süre olarak daha kısa, daha ayrıntılı faaliyetlerdir. Bununla birlikte taktikler stratejiler gibi dinamik faaliyetlerdir. Taktikler stratejinin bir parçası olduğu için nihai sonuca odaklı değildirler (Ülgen ve Mirze, 2004).

Bir işletmenin pazarlama faaliyetleri için geliştirebileceği taktikleri pazarlama karması olarak adlandırılan *ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım* olmak üzere dört temel kategori açısından sınıflandırabiliriz. Bunların her biri için farklı taktiklerin belirlenmesi söz konusudur.

- **Ürün:** Ürün pazarlamanın en önemli unsurlarından biridir. *Ürün*, bir tüketicinin ihtiyacını tatmin etmek için geliştirilen fiziksel bir madde ya da hizmet olarak tanımlanmaktadır. Bir tüketici, ihtiyacını mal olarak adlandırılan fiziksel bir maddeyi ya da soyut bir hizmeti (konaklama hizmeti, kuaför hizmeti, bankacılık hizmeti, sağlık hizmeti gibi) satın alarak karşılayabilir. Taktiklerin belirlenmesi adımının ürün kısmında, girişimci ya da işletme üretmeyi planladığı mal ya da hizmeti ayrıntılarıyla tanımlar. Mal ya da hizmetin özellikleri, yararları, yeni bir ürün olup olmadığı ile mal ya da hizmetin yerine ikame edilebilecek ürünlerin neler olduğu ayrıntılarıyla tanımlanır. Böylece girişimcinin nasıl bir mal ya da hizmeti tasarladığı ve bu mal ya da hizmetin hangi ihtiyaçları karşılayacağı kapsamlı bir şekilde anlaşılacaktır.

Bir işletmenin herhangi bir ürünle yapabileceği üç şey bulunmaktadır: Yeni bir ürünü pazara sunmak, sahip olduğu ürün üzerinde değişiklikler yapmak ya da ürünü pazardan çekmek. “İşletmenin Makro Çevresinin Analizi” bölümünde her ürünün bir yaşam sürecinin ve bu sürecin belli evreleri (pazara giriş, büyüme, olgunluk ve gerileme) olduğundan bahsetmiştik. *Ürün yaşam süreci*, işletmenin taktiklerin belirlenmesi adımında ürünle ilgili alacağı kararlardan ilkidir. İşletmenin her bir yaşam evresi için geliştireceği taktikler farklılaşmaktadır. Yeni bir pazar fırsatını yakalamak isteyen bir girişimci, yeni bir ürünle pazara giriş yapar. Tüketicilerin yeni ürünleri farkındalık ve kabul düzeyleri düşüktür. Bu nedenle bu evrede potansiyel müşterilere ürünün tanıtılması, ürünün, müşterinin hangi ihtiyacını karşılayacağını açıklanması ve ürünün nasıl kullanılacağını anlatılması önemlidir. Reklam, tanıtım ve halkla ilişkiler gibi tutundurma araçları bu evrede bilgilendirme amacı ile kullanılmaktadır. Pazara giriş evresinde yapılacak pazarlama harcamaları yüksek olacaktır. Dolayısıyla girişimci, bu bölümde ürününün ürün yaşam sürecinin hangi evresinde olduğunu göz önünde bulundurarak o evreye uygun taktikler belirlemelidir.

Ürün yaşam süreci dışında stratejilerin uygulanmasını etkileyecek diğer ürün kararları; *ürün kalitesi, markalama ve ambalajlamadır*. *Ürün kalitesi*, bir ürünün sahip olduğu fonksiyonları yerine getirebilmesidir. Ürünün dayanıklılığı, hassas olması, tamirinin ve kullanımının kolay olması ve diğer değerli tüm özellikler ürün kalitesi kapsamında yer almaktadır. Ürünün kalitesi, bir ürünün yalnızca performansını, imajını ve fiyatını değil, aynı zamanda müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla ürünün kârlılığını da etkileyen bir unsurdur. İşletmeler kimi zaman üretim maliyetlerini azaltmak için kaliteyi düşürmekte, böylelikle daha fazla kâr elde edeceklerini

düşünmektedir. Ancak bu durum hatalı bir davranıştır. Çünkü tüketiciler verdikleri para karşılığında o ürün sınıfındaki yüksek kaliteli bir ürünü elde etmek isterler.

Marka, bir işletmenin ürettiği mal ya da hizmeti rakiplerinin ürettiği mal ya da hizmetlerden farklılaştırmak için kullanılan tanıtıcı isim, terim, işaret, sembol veya bunların bir arada kullanıldığı bileşimdir. Marka, bir ürünün tanınması, imajının artırılması ve ürünün satışından daha fazla kâr edilmesi açısından önemli bir unsurdur. Tüketicinin zihninde yüksek bir marka imajının yaratılması bir ürünün sahip olduğu fiziksel özellikler kadar önemlidir. Bir girişimci, pazarlama planının taktiklerin belirlenmesi adımıyla ürünleri için kullanacağı marka isminin ne olduğunu ve hangi markalama taktiğinden yararlanacağını belirtmelidir. İşletmeler markalama konusunda çeşitli taktiklerden yararlanabilirler. Bu taktikler şöyle sıralanabilir:

- İşletme ürettiği mevcut mal ve hizmetleri yeni bir marka ismiyle pazara sunabilir.
- İşletme mevcut mal ve hizmetleri için kullandığı marka ismini, üretmeyi düşündüğü yeni bir mal ya da hizmet kategorisi için de kullanabilir. Bu taktik marka genişlemesi olarak adlandırılır.
- İşletme üretmeyi düşündüğü yeni bir mal ya da hizmet kategorisi için yeni bir marka ismi verebilir.
- İşletme aynı ürün kategorisinde yer alan ürünlerini farklı markalarla pazara sunabilir.
- Aynı ürünü üreten bir kaç işletme aynı marka ismiyle ürünlerini pazara sunabilir. Bu taktik ortak markalama olarak adlandırılır.
- İşletme bir perakendeci için üretim yaptığında, ürünlerini bu perakendecinin ismiyle pazara sunar. Örneğin, büyük marketler gibi perakendecilerin kendi isimleriyle sattığı ürünlerde olduğu gibi.

Bu taktiklerden her birinin avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Örneğin, marka genişlemesi taktiğini uygulamak isteyen bir işletme, tüketiciler tarafından bilinen bir marka ile pazara giriş yapacaktır. Böylece markanın bilinirliğinden yararlanabilecektir. Ancak bu markayla sunduğu yeni ürün, bazen diğer ürünlerin başarısını yakalamayabilir.

Ambalajlama, bir ürünü korumak amacıyla kutu, kap vb. malzemelerin tasarlanması ve üretilmesidir. Ambalajın temel fonksiyonu bir ürünü dış etkilere korumaktır. Ancak günümüzde yenilikçi bir ambalaj tasarımının tüketiciler üzerinde olumlu etkisi olması nedeniyle ambalajlama yalnızca ürünün korunması olarak görülmektedir. Bu nedenle ürünün ambalajı ile ilgili taktikler belirlenirken, ambalajın büyüklüğü, şekli, rengi, ambalaj malzemesi olarak ne kullanılacağı, ambalaj üzerinde hangi bilgilerin yer alacağı, ambalajın yalnızca koruma amaçlı olarak mı kullanılacağı gibi konularda karar verilmesi gerekmektedir (Zimmerer ve Scarborough, 2002; Cohen, 1998; Kotler ve Armstrong, 2004).

- **Fiyat:** *Fiyat*, bir mal ya da hizmetin pazardaki değeridir. Tüketicinin satın alma kararında ürünün fiyatı kilit öneme sahiptir. Fiyat, mal ya da hizmetlerin satışlarını ve satışlarından elde edilen kârı etkiler. Bu nedenle iyi tasarlanan bir ürün doğru biçimde fiyatlanmamışsa satışlarda ve kârlılıkta beklenen etki yaratılamaz. Bir diğer ifadeyle, ürünün fiyatı çok yüksek tutulursa az sayıda tüketici ürünü satın alır. Çok düşük fiyatlı bir ürün ise, yeterli düzeyde kâr getirmeyebilir (Odabaşı, 2003; Zimmerer ve Scarborough, 2002).

Yeni bir mal ya da hizmeti pazara sunan bir girişimci üç farklı fiyatlama taktiğinden yararlanabilir. Bu taktikler *penetrasyon (pazara nüfuz etme) fiyatlaması*, *rakiplerle aynı düzeyde fiyatlama* ve *pazarın kaymağını almak için ürünün yüksek fiyatlandırılması* şeklindedir. *Penetrasyon fiyatlamasında*, pazardan mümkün ol-

duğunca yüksek pay almak için ürünün rakiplerden daha düşük bir fiyatla pazara sunulmasıdır. Bu taktiği uygulayarak rekabet avantajı elde eden bir işletme, ürünün fiyatını pazar tarafından ürün kabul edildikten sonra kademeli olarak artırabilir. *Ürünü rakiplerle aynı düzeyde fiyatlandırma* taktiği, adından da belli olduğu üzere mal ya da hizmetin rakiplerinkiyle hemen hemen aynı fiyatla pazara sunulmasıdır. Bu taktiği uygulayan bir işletme ait ürünün rakiplerinden farklı bir takım özelliklere ve yararlar sahip olması gerekmektedir. Bu taktiği uygulayacak olan bir işletme, sunduğu ürün ile tüketicilere rakiplerinkinden daha farklı bir değer sunmazsa, tüketiciler işletmenin ürününü tercih etmeyebilir. *Pazarın kaymağını almak için ürünü yüksek fiyatlandırma* taktiğinde mal ya da hizmet görece olarak yüksek bir fiyatla pazara sunulmaktadır. Bu taktik genellikle bir mal ya da hizmetin pazarda yeni olması durumunda kullanılan bir taktiktir. Örneğin, cep telefonu ya da bilgisayar gibi ürünler pazara ilk sunulduklarında yüksek fiyatlarla satılmıştır. Bu taktikte rakipler pazara girdikçe ürünün fiyatında düşme olacaktır. Bu taktiği uygulayan bir işletme, pazara rakipler girdikten sonra daha fazla tutundurma harcaması yapmalı ve ürünün dağıtımında daha fazla kanal kullanma yoluna gitmelidir (Cohen, 1998).

Yeni ürünlerin pazara sunulmasında yararlanılacak bu fiyatlama taktiklerinin dışında farklı fiyatlama taktikleri de bulunmaktadır. *Standart fiyatlama*, fiyatın uzun süre değişmediği ve tüketicilerin fiyata alıştığı fiyatlama türüdür. *Psikolojik fiyatlamada*, fiyat yuvarlak rakamın çok az altında belirlenerek, alıcıda fiyatın düşük olduğu düşüncesi yaratılmaya çalışılmaktadır. Örneğin, ₺20'ye satılan bir tişörtün, ₺19,90 olarak fiyatlanması gibi. İşletmeler belirli dönemlerde fiyat indirimine giderek ürünlerini *indirimli fiyatlama* taktiğinden yararlanarak fiyatlamaktadırlar. *Miktara göre fiyatlama* ise, ürünün daha fazla miktarda alınması durumunda fiyatın düşmesidir (Odabaşı, 2001; Cohen, 1998).

- **Tutundurma:** *Tutundurma*, tüketicileri ikna edici yönde iletişim sağlayan tüm pazarlama araçlarıdır. Türkçede tutundurma kavramı yerine satış çabaları, satış artırma çabaları, satış teşviki, pazarlama iletişimi, promosyon gibi sözcüklerin kullanıldığı da görülmektedir. Tutundurma, pazarlama karmasının diğer elemanları (ürün, fiyat ve dağıtım) ile uyum içinde düzenlenmesi gereken, kendi içinde farklı özellikler taşıyan ve tutundurma karması olarak adlandırılan elemanlardan oluşmaktadır. Tutundurma karması elemanları; *reklam*, *kişisel satış*, *halkla ilişkiler* ve *satış tutundurma* şeklindedir. *Reklam*, herhangi bir malın, hizmetin ya da fikrin bedeli ödenerek, kişisel olmayan biçimde yapılan tanıtım faaliyetidir. Reklam ikna edici iletişime dayanan bir faaliyettir. Televizyon, radyo, gazete, dergi, açık alan, doğrudan posta ve internet reklamların tüketiciye ulaştırılmasında kullanılan araçlardır. *Kişisel satış*, en eski ve yaygın olarak kullanılan tutundurma karması elemanıdır. Satış elemanı ile müşteri arasında doğrudan gerçekleşen sözlü pazarlama çabası olarak tanımlanır. Satış elemanının tezgahta yaptığı satış ile telefonla konuşarak ya da müşteriyi ziyaret ederek yaptığı görüşmeler kişisel satış kapsamında yer alır. *Halkla ilişkiler*; işletme, ürün ve marka için olumlu imajlar yaratmak, işletmenin çeşitli çevrelerle iyi ilişkiler kurmasını sağlamak ve işletmenin imajını zedeleyecek söylentileri ve istenmeyen olayları yönetmek amacıyla yararlanılan çabalar. Halkla ilişkiler çabaları ile hedef kitleye işletmenin faaliyetleri ile ilgili bilgi verilir. Halkla ilişkiler çabalarında reklamın aksine işletme ile ilgili haber niteliğindeki bilgiler duyurulur ve bunların para karşılığı olmadan hedef kitleye ulaştırılması söz konusudur. Reklam çabalarında ise, mal ya da hizmetin tanıtımı yapılır ve bu tanıtımın basılması ya da duyurulması için belirli bir para ödenir.

Bir işletmenin halkla ilişkiler çabalarında yararlanacağı araçlar; haber ve konuşma programları, özel olaylar (işletmenin basına ve müşterilere gezdirilmesi, açılış düzenlenmesi gibi), yazılı materyaller (faaliyet raporları, broşürler, kataloglar, işletme ile ilgili makaleler gibi), görsel materyaller (işletme ile ilgili filmler, slaytlar hazırlama gibi), işletmenin web sayfası şeklinde sıralanabilir. *Satış tutundurma* ise, reklam, kişisel satış ve halkla ilişkiler dışında kalan ve satışları doğrudan artırmaya yönelik kısa zaman dilimi içerisinde yürütülen çalışmalardır. Bir işletmenin tüketicilere, aracılara (toptancı, perakendeci, acente gibi) ve satış elemanlarına yönelik satış tutundurma etkinlikleri bulunmaktadır. Tüketicilere yönelik satış tutundurma etkinlikleri; örnek ürün dağıtımı, kupon verme, yarışma ve çekiliş düzenleme gibi etkinliklerden oluşmaktadır. Aracılara yönelik satış tutundurma etkinlikleri; aracılardan satış ortamında kullanabilecekleri satış noktası malzemeleri verme, aracılara yönelik yarışmalar düzenleme ve hediyeler verme şeklindedir. Satış elemanlarına yönelik satış tutundurma etkinlikleri, personele satış el kitapları, katalog ve broşür verilmesi ile yarışmalar düzenlenmesi olarak sıralanabilir (Odabaşı ve Oyman, 2002; Kotler ve Armstrong, 2004).

Bir girişimci, pazarlama planında hangi tutundurma araçlarının müşteride farkındalık yaratacağını ve ürünü satın alma konusunda müşteriyi motive edeceğini göz önünde bulundurarak planlama yapmalıdır. Girişimci, tutundurma araçlarından bir ya da bir kaçını bir arada kullanarak farkındalık ve satın alma isteği yaratabilir. Girişimci, kişisel satış ile ilgili taktikleri belirlerken kaç tane satış elemanı görevlendireceği, satış elemanlarının nasıl temin edileceği ve eğitileceği, satış elemanları için ne kadar bütçe ayrılacağı ile satış bölgelerinin belirlenmesi gibi konularda karar vermek durumundadır (Longenecker vd., 2006; Cohen, 1998). Reklam ve halkla ilişkiler taktikleri bir pazarlama planında özellikle yer alması gereken bölümlerdir. Çünkü bir ürün ne kadar iyi olursa olsun, potansiyel müşteriler bu üründen haberdar olmadıkça satışlarda başarıya ulaşılması söz konusu olamaz. Bir girişimci, reklam taktiklerini belirlerken hangi mecralarda reklam vereceği, reklamın amacının ve konusunun ne olacağı, basılı reklamlarda tasarımın nasıl olacağı ve reklam için ne kadar bütçe ayrılacağı gibi konularda planlama yapmalıdır. Halkla ilişkiler taktikleri belirlenirken halkla ilişkiler çabalarının hangi amaçlarla, ne zaman yapılacağı, bu çabalarda hangi araçlardan yararlanılacağı ve kullanılacak materyaller için ne kadarlık bütçe ayrılacağı konularında planlama yapılmalıdır. Satış tutundurma taktikleri belirlenirken ise tüketiciler, aracılar ve satış elemanlarından hangisi ya da hangilerine, ne tür etkinliklerin düzenleneceği, etkinliğin süresinin ve katılım koşullarının ne olacağı, etkinliğin hangi ortamlarda gerçekleştirileceği ve etkinliğe ne kadar bütçe ayrılacağı konularında karar verilmesi ve planlama yapılması gerekmektedir (Cohen, 1998; Odabaşı ve Oyman, 2002).

- **Dağıtım:** *Dağıtım*, mal ya da hizmetlerin üreticilerden tüketicilere ulaşmasını sağlayan faaliyetlerdir. Dağıtım faaliyetleri yer ve zaman faydası yaratır. Zaman faydası, müşterilerin istediği zamanda ürünü bulmasıdır. Yer faydası ise, müşterilerin ürünü istedikleri yerden satın almasının sağlanmasıdır (Odabaşı, 2001).

Bir işletme dağıtım taktiklerini belirlerken öncelikle ürünü doğrudan mı yoksa aracılara kullanarak mı tüketicilere sunacağına karar vermelidir. *Doğrudan dağıtım*, ürünün aracılar olmaksızın üretici tarafından tüketicilere sunulması ve satılmasıdır. Doğrudan dağıtım seçeneğini kullanan bir işletme ürünlerini kapıdan kapıya satışlarla, ev ve ofis ziyaretleri yaparak, katalog ve telefon aracılığıyla müşterilere ulaşarak yapabilir. İşletme ürünlerini kendi web sayfası üzerinden doğrudan müşterilere sunabilir. Ürünün tüketicilere sunulmasında aracılardan kullanıldığı

dağıtım şekline ise *dolaylı dağıtım* denilmektedir. Ürünü satın alabilecek tüketicilerin coğrafi olarak geniş bir alana dağılması ve işletmenin sınırlı kaynaklara sahip olması durumunda aracılardan kullanıldığı dolaylı dağıtımdan yararlanabilir. Toptancılar, perakendecileri, acenteler, satış temsilcileri dolaylı dağıtımda kullanılan kanallardır. Teknolojik gelişmeler internetin bir satış aracı olarak kullanılmasına imkan tanımıştır. Ürünlerin internet üzerinden dolaylı dağıtımında ise, internet üzerinde satış hizmeti veren alışveriş siteleri gibi araçlardan yararlanılabilir. İşletme ürünlerini tüketicilere sunarken doğrudan ve dolaylı dağıtım seçeneklerini bir arada kullanabilir.

Dolaylı dağıtım taktiğini uygulamak isteyen bir işletme, hangi araçları kullanacağına bir başka ifadeyle dolaylı dağıtım seçeneklerinden hangisini kullanacağına karar vermelidir (Cohen, 1998). Dolaylı dağıtımda yararlanılabilecek dağıtım seçenekleri Tablo 3.1'de yer almaktadır.

Dağıtım Seçeneği	Özellik
Üretici – Perakendeci/Acente – Tüketici	Bu seçenekte perakendeci üreticiden fazla miktarda ürün alır ve tüketiciye satar. Otomobil, mobilya ve çabuk bozulan ürünlerin ve büyük miktarlarda üretilen endüstriyel ürünlerin dağıtımında kullanılabilir. Bu seçenekte tüketim ürünlerinin dağıtımında perakendeci, endüstriyel ürünlerin dağıtımında ise acente kullanılır.
Üretici – Toptancı – Perakendeci – Tüketici	Bu seçenek genellikle tüketim ürünlerinin dağıtımda kullanılır.
Üretici – Acente – Toptancı – Perakendeci – Tüketici	Bu seçenek en uzun kanal türüdür. Çoğunlukla dayanıklı tüketim ürünleri ile tarım ürünlerinin dağıtımda kullanılır.

Tablo 3.1
Dolaylı Dağıtımda Yararlanılabilecek Dağıtım Seçenekleri

Dağıtım taktikleri belirlenirken dağıtım kanalında yer alacak aracı sayısının belirlenmesi de gerekmektedir. Bu sayının kesin olarak bilinmesi güçtür. Bununla birlikte pazarın yoğunluğuna göre kullanılan üç farklı seçenek bulunmaktadır. Bu seçenekler; yoğun dağıtım, seçici dağıtım ve özellikli dağıtımdır. *Yoğun dağıtım*, ürünün mümkün olduğunca çok sayıda noktada satışa sunulduğu dağıtım şeklidir. Ürünün satın alınmasında teşhir yerlerinin ve satış noktalarının önemli olması durumunda bu seçenektan yararlanılır. Bu dağıtım şeklinde çok sayıda aracı yer aldığından üreticinin araçlar üzerindeki denetimi az düzeydedir. Şekerleme, meşrubat, sigara gibi kolay satılan ürünlerin dağıtımında kullanılır. *Seçici dağıtım*, özellikli dağıtım ile yoğun dağıtım arasında yer alan, az sayıda aracının kullanıldığı bir dağıtım türüdür. Mobilya, dayanıklı ev eşyaları ve giysi gibi ürünlerin dağıtımında bu seçenek yaygın olarak kullanılır. *Özellikli dağıtım*, ürün satışının belirli bir bölgede yapılabilmesi için dağıtım yetkisinin bir ya da birkaç aracı kuruluşa verildiği dağıtım şeklidir. Genellikle araba, piyano, tanınmış markalı giyim ürünlerinin dağıtımında kullanılan bir sistemdir. Özellikli dağıtım, üreticinin araçlar üzerindeki denetiminin en yoğun olduğu dağıtım şeklidir (Odabaşı, 2001).

Strateji ve taktik kavramları arasında ne fark vardır? Bir girişimcinin pazarlama planı hazırlarken yararlanacağı strateji seçenekleri nelerdir?



SİRA SİZDE

Uygulama ve Kontrol

Uygulama ve kontrol adımı pazarlama planı sürecinin son adımıdır. *Uygulama adımı*, pazarlama planının “neyin, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı”nın ayrıntılı biçimde açıklandığı” adımıdır. Bir pazarlama planı ne kadar akıllıca hazırlanırsa hazırlansın, başarılı bir şekilde uygulanmadığı sürece amacına ulaşamaz. Uygulama adımının başarılı bir şekilde tamamlanması için, her eylemi yerine getirecek sorumlunun kim olduğu, eylemin başlama ve bitiş tarihlerinin ne zaman olduğu ve eylem için hangi kaynaklara ihtiyaç olduğu ayrıntılı bir şekilde belirlenmelidir. Ayrıca, pazarlama planı hazırlanırken gözden kaçan faktörler ve işletmenin makro çevresinde meydana gelen yeni değişimler uygulama sürecini etkileyecektir. Bu nedenle uygulama sürecinde pazarlama planında belirlenen stratejiler, taktikler ve sorumluluklar planlandığı gibi uygulanamayabilmektedir. Pazarlama amaçlarına ve hedeflerine ulaşılması için, uygulama sürecinde ortaya çıkan değişimlere göre strateji, taktik ve sorumluluklarda gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Pazarlama planının *kontrol adımı* performans sonuçlarının analiz edildiği ve gerekiyorsa düzeltici eylemlerin yapıldığı adımdır.

Uygulama ve kontrol adımlarında yapılması gerekli bazı eylemler bulunmaktadır. Bu eylemler şu şekildedir:

- Pazarlama planında taktikleri ve görevleri yerine getirmekle görevli kişilerin tüm sorumluluğu üstlenmesi gerekmektedir. Sorumluluğu üstlenmek yalnızca planda yer alan eylemlerin başlatılması anlamına gelmemektedir. Bu kişiler pazarlama amaçlarına ve hedeflerine ulaşmayı sağlayacak tüm sorumlulukları yerine getirmelidir.
- Planda yer alan strateji, taktik ve görevler konusunda gerekli ölçümler yapılmalıdır. Böylece ne planlandığı ile şu ana kadar neye ulaşıldığı karşılaştırılacaktır. Bu karşılaştırmayı yapmak için girişimci ya da uygulamadan sorumlu kişi; düzenli raporlardan (günlük, haftalık, aylık periyotlarda hazırlanabilir), satış analizi raporlarından (ürünlere, satış bölgelerine, satış elemanlarına ve müşterilere göre yapılabilir), pazarlama kontrol çizelgelerinden, özel raporlardan (müşteri tatmin raporu gibi) yararlanabilir. Bu karşılaştırma sonucuna göre gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Girişimci, düzeltilmesi gereken bir durum ile karşı karşıya ise mutlaka bu düzeltmeyi yapmalı, planda var diye daha önceki taktikleri ve görevleri yerine getirmek için uğraşmamalıdır.
- Uygulama sürecinde işletmenin makro çevresinde meydana gelen yeni gelişmeler izlenmelidir. Girişimci, bu gelişmeleri izleyerek ileride telafisi daha maliyetli sorunları daha erken bir dönemde görebilir ve gerekli önlemleri alabilir. Makro çevrede meydana gelen değişimleri izlemek gelecekte hazırlanacak planlar için hangi fırsat ve tehditlerin göz önünde bulundurulması gerektiği konusunda da girişimciye yol gösterir.

Bir girişimci, zayıf bir pazarlama planını uygulayarak pazarlama amaçlarına ulaşamaz. Bununla birlikte girişimci iyi bir pazarlama planını kötü bir şekilde uygulayarak da pazarlama amaçlarına ulaşamayacağı unutmamalıdır (Cohen, 1998; Odabaşı, 2001).



Özet

Pazarlama planı, bir işletmenin pazarlama amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmak için yapmayı planladığı faaliyetlerin adım adım belirlendiği yazılı bir dökümandır. Pazarlama planı bir işletmenin pazarlama faaliyetlerinin düzenlenmesinde ve yönetilmesinde çok önemli bir araçtır.

Pazarlama planının girişimciye sağladığı önemli faydalar bulunmaktadır. Öncelikle pazarlama planı girişimci için bir yol haritasıdır. Pazarlama planı stratejilerin uygulanmasında yol gösterir. Pazarlama planı uygulama sürecinde yer alan kişilere rolleri ve görevleri konusunda bilgi verir. Pazarlama planı stratejilerin uygulanması için gerekli kaynakların elde edilmesine ve kaynakların etkili kullanılmasına yardımcı olur. Son olarak pazarlama planı ile işletmenin yakalayabileceği fırsatlar ve etkilenebileceği tehditler öngörülebilir. Bir pazarlama planının taşınması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Öncelikle pazarlama planı işletmenin misyonuna ve amaçlarına ulaşmayı sağlayacak stratejiyi içermelidir. Plan, doğru varsayımlara ve gerçek bilgilere dayanmalıdır. Pazarlama planı işletmenin mevcut kaynaklarından yararlanmayı sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır. Planın uygulanmasını sağlamak için uygun kültür tanımlanmalıdır. Bunun yanı sıra pazarlama planı bir kez yapılacak bir uygulama olarak görülmemelidir. Plan kısa, basit ve esnek olmalıdır. Ayrıca planda pazarlama amaç ve hedeflerine ne düzeyde ulaşıldığını gösteren performans ölçümleri yer almalıdır.

Bir pazarlama planı; durum analizi, hedef pazarın tanımlanması, fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, pazarlama amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, pazarlama stratejilerinin ve taktiklerinin belirlenmesi ile uygulama ve kontrol adımlarından oluşmaktadır. Pazarlama planının durum analizi adı-

mında “neredeyiz?” sorusunun cevabı aranır. Durum analizinde işletmenin üretmeyi düşündüğü mal ve hizmetle ilgili çevresel durumun analiz edildiği bilgiler yer alır. Bu adımda işletmenin makro çevresini oluşturan değişkenler analiz edilir. Bunun yanı sıra rakiplerin ve işletmenin güçlü ve zayıf yönleri analiz edilir. Hedef pazarın tanımlanması adımıyla işletme farklı pazar bölümlendirme yöntemlerini kullanarak pazarı bölümlendirir ve kaynaklarını, farklı pazar bölümlerinin büyüklüğünü ve gelişme potansiyelini göz önünde bulundurarak hedef pazarının özelliklerini tanımlar. Fırsat ve tehditlerin belirlenmesi adımı, işletmenin durum analizinde ulaştığı sonuçlar ve hedef pazarının özellikleri doğrultusunda ne gibi fırsatlarla ve tehditlerle karşılaşabileceğinin tartışıldığı bölümdür. Pazarlama amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi adımıyla “nereye varmak istiyoruz?” sorusunun cevabı aranır. Pazarlama amaçları; işletmenin kurumsal amaçlarının mal, hizmet ya da hedef pazar açısından ifade edildiği amaçlardır. Hedef ise, amaçların daha spesifik hale getirilmiş biçimidir. Pazarlama stratejilerinin ve taktiklerinin belirlenmesi adımıyla, varmak istediğimiz yere “nasıl ulaşırız” sorusunun cevabı aranır. Strateji, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli dinamik kararlar topluluğudur. Taktik ise, stratejilerin nasıl uygulanacağını gösteren, daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan faaliyetler ve kararlardır. Pazarlama planının son adımı uygulama ve kontrol sürecidir. Uygulama adımı, pazarlama planının “neyin, ne zaman ve kim tarafından yapılacağının ayrıntılı biçimde açıklandığı” adımıdır. Kontrol adımı ise, performans sonuçlarının analiz edildiği ve gerekiyorsa düzeltici eylemlerin yapıldığı adımdır.

Kendimizi Sıyalım

1. Bir işletmenin pazarlama amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmak için yapmayı planladığı faaliyetlerin adım adım belirlendiği yazılı döküman aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Aylık plan
 - b. Yönetim planı
 - c. Pazarlama planı
 - d. Finans planı
 - e. Fırsat analizi planı
2. Aşağıdakilerden hangisi pazarlama planının taşıması gereken özelliklerden **değildir**?
 - a. Rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesi
 - b. Esnek olması
 - c. Performans ölçümlerini içermesi
 - d. Gerçek bilgilere dayanması
 - e. Kısa ve basit olması
3. Aşağıdakilerden hangisi pazarlama planının adımlarından **değildir**?
 - a. Durum analizi
 - b. Uygulama ve kontrol
 - c. Fırsat ve tehditlerin belirlenmesi
 - d. Planın basit ve anlaşılır biçimde hazırlanması
 - e. Pazarlama strateji ve taktiklerinin belirlenmesi
4. Aşağıdakilerden hangisi makro çevreyi oluşturan değişkenlerden **değildir**?
 - a. Demografik çevre
 - b. Yasal çevre
 - c. Sosyal ve kültürel çevre
 - d. Siyasi ve hukuki çevre
 - e. Stratejik çevre
5. Pazarın ülke, bölge, şehir ve yöre gibi coğrafi alanlar esas alınarak bölümlere ayrılması aşağıdaki pazar bölümlendirme yöntemlerinden hangisidir?
 - a. Demografik bölümlendirme
 - b. Davranışsal bölümlendirme
 - c. Taktiksel bölümlendirme
 - d. Coğrafi bölümlendirme
 - e. Stratejik bölümlendirme
6. İşletmenin gelecekte planlanan eylemleri ile ulaşmak istediği sonuçlar aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Amaç
 - b. Strateji
 - c. Taktik
 - d. Pazar
 - e. Fırsat
7. İşletmenin rakiplerine göre en düşük üretim ve dağıtım maliyetlerine ulaşmak için çabaladığı strateji seçeneği aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Niş pazar stratejisi
 - b. Maliyet liderliği stratejisi
 - c. Farklılaştırma stratejisi
 - d. Odaklaşma stratejisi
 - e. İzleyenlerin stratejisi
8. Bir mal ya da hizmetin pazardaki değeri aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Ürün
 - b. Marka
 - c. Fiyat
 - d. Dağıtım
 - e. Tutundurma
9. Ürünün araçlar olmaksızın üretici tarafından tüketicilere sunulması ve satılması aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Yoğun dağıtım
 - b. Seçici dağıtım
 - c. Özellikli dağıtım
 - d. Dolaylı dağıtım
 - e. Doğrudan dağıtım
10. Satışları doğrudan artırmaya yönelik kısa zaman dilimi içerisinde yürütülen çalışmalar aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Reklam
 - b. Satış tutundurma
 - c. Halka ilişkiler
 - d. Kişisel satış
 - e. Dağıtım

Kendimizi Sınyalım Yanıt Anahtarı

1. c	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Planı Nedir?” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Planı Ne İşe Yarar?” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. d	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Planının Adımları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. e	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Planının Adımları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. d	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Planının Adımları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. a	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Planının Adımları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. b	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Planının Adımları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. c	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Planının Adımları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. e	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Planının Adımları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. b	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Planının Adımları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Pazarlama planı, bir işletmenin pazarlama amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmak için yapmayı planladığı faaliyetlerin adım adım belirlendiği yazılı bir dökümandır.

Sıra Sizde 2

Bir pazarlama planı ile genellikle “Neredeyiz?”, “Nereye varmak istiyoruz?” ve “Nasıl ulaşabiliriz?” sorularına cevap aranır. “Neredeyiz?” sorusunun cevaplandırılması için işletmenin çevresinin, güçlü ve zayıf yönlerinin, sektördeki rekabet durumunun ve pazardaki fırsat ve tehditlerin analiz edilmesi gerekmektedir. “Nereye Varmak İstiyoruz?” sorusunun cevaplandırılması için girişimcinin genellikle bir yıllık bir süreyi içeren belirli bir zaman diliminde ulaşmak istediği pazarlama amaçlarını belirlemesi gerekir. “Nasıl Ulaşabiliriz?” sorusunun cevaplandırılması için ise, pazarlama amaç ve hedeflerine ulaşmayı sağlayacak strateji ve taktikler ile bunların ne zaman ve kimler tarafından uygulanacağını belirlenmesi gerekir.

Sıra Sizde 3

Pazarlama planının durum analizi adımında “Neredeyiz?” sorusunun cevabı aranır. Bu sorunun cevabına ulaşmak için öncelikle işletme üretmeyi düşündüğü mal ve hizmetle ilgili olarak makro çevresini analiz eder. Durum analizi adımında ekonomik çevre, teknolojik çevre, demografik çevre, sosyal ve kültürel çevre ile yasal ve siyasi çevre değişkenleri analiz edilir. Daha sonra rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri analiz edilir. Rakiplerin analizi bölümünde işletmenin ana rakipleri detaylı bir biçimde ele alınır. Rakiplerin ürünleri, kaynakları (finansal, insan kaynağı, sermaye), iş durumları (durgun, azalmakta ya da artmakta gibi), tedarikçileri, kullandıkları pazarlama kanalları, ürünle ilgili planları, deneyimleri ve uzmanlık düzeyleri ile gelecek planları bu bölümde tartışılır. Son olarak, işletme rakip analizinde yaptığıyla benzer biçimde kendi güçlü ve zayıf yönlerini analiz eder.

Sıra Sizde 4

Strateji, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli dinamik kararlar topluluğudur. Taktik ise, stratejilerin nasıl uygulanacağını gösteren, daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan faaliyetler ve kararlardır. Taktikler stratejilerle karşılaştırıldığında süre olarak daha kısa, daha ayrıntılı faaliyetlerdir. Bununla birlikte taktikler stratejiler gibi dinamik faaliyetlerdir. Taktikler stratejinin bir parçası olduğu için nihai sonuca odaklı değildirler. İşletmelerin strateji belirlerken yararlanabilecekleri farklı pazarlama stratejileri bulunmaktadır. İşletmeler rekabet ya da pazardaki konumlarına göre stratejilerini belirleyebilirler. Rekabet stratejileri; maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi ve odaklaşma stratejisi şeklindedir. Pazardaki konuma göre pazara nüfuz stratejileri ise; pazar liderinin stratejisi, meydan okuyucuların stratejisi, izleyenlerin stratejisi ve niş pazar stratejisi olarak sıralanabilir.

Yararlanılan Kaynaklar

- American Marketing Association. (2012). **AMA Definition of Marketing**. Erişim Adresi: <http://www.marketingpower.com/Community/ARC/Pages/Additional/Definition/default.aspx> Erişim tarihi: 09.05.2012
- Aydın, G. (2009). "Pazar Konumuna Göre Pazarlama Stratejileri". **Pazarlama Stratejileri: Yönetmel Bir Yaklaşım**. Editörler: Ö. Torlak ve R. Altunışık. Beta Yayınları, İstanbul.
- Bamford, C. E. ve Bruton, G. D. (2006). **Small Business Management: A Framework for Success**. Thomson/South-Western Corporation, Australia.
- Cohen, W. A. (1998). **The Marketing Plan**. (Second Edition). John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Erdoğan, B. Z. (2009). "Rekabet ve Konumlandırma Stratejileri". **Pazarlama Stratejileri: Yönetmel Bir Yaklaşım**. Editörler: Ö. Torlak ve R. Altunışık. Beta Yayınları, İstanbul.
- Fifield, P. (2007). **Marketing Strategy: The Difference Between Marketing and Markets**. (Third Edition). Elsevier Ltd., Amsterdam.
- Kılıçer, T. (2011). "KOBİ'lerin Girişimci Pazarlama Yaklaşımı, Yenilik Yaratma Çabaları, Performansları ve Sahip Yöneticilerinin Girişimcilik Tutumları Açısından Profilleri". Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2004). **Principles of Marketing**. (Tenth Edition). Prentice-Hall, New Jersey.
- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2009). **Marketing Management**. (Thirteenth Edition). Prentice-Hall, New Jersey.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W. ve Palich, L. E. (2006). **Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis**. (International Edition). Thomson/South-Western Corporation, Australia.
- McDonald, M. ve Wilson, H. (2011). **Marketing Plans**. (Seventh Edition). John Wiley & Sons, Inc. Erişim Adresi: <http://site.ebrary.com/lib/anadolu/docDetail.action?docID=10510522&p00=marketing%20planning>. Erişim tarihi: 14.05.2012
- Odabaşı, Y. (2001). **Pazarlama Planı Rehberi**. KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Merkezi. Seçkin Matbaası, Ankara.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002). **Pazarlama İletişim Yönetimi**. (3. Basım). MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Pinson, L. (2004). **Anatomy of a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future**. (6th Edition). Dearborn Trade. Erişim adresi: <http://site.ebrary.com/lib/anadolu/docDetail.action?docID=10069076>. Erişim tarihi: 23.05.2012
- Scarborough, N. M. ve Zimmerer, T. W. (2003). **Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach**. (Seventh Edition). Prentice – Hall, New Jersey.
- Uzkurt, C. (2009). "Pazar Fırsatları Ölçümü ve Pazar Çekiciliği Analizi". **Pazarlama Stratejileri: Yönetmel Bir Yaklaşım**. Editörler: Ö. Torlak ve R. Altunışık. Beta Yayınları, İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. (Birinci Basım). Literatür Yayınları, İstanbul.
- Üner, M. (2009). "Pazarlama Karmaşı Paradigmasında Pazarlama Tanımı". **Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi**. Yıl: 8, Sayı: 29., İstanbul.
- Walker, O. C., Boyd, H. W., Mullins, J. ve Larréché, J. (2003). **Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach**. (Fourth Edition). McGraw-Hill, Boston.
- Westwood, J. (2011). **How to Write a Marketing Plan?** (Third Edition). Thomson-Shore Inc., USA
- Zimmerer, T. W. ve Scarborough, N. M. (2002). **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**. (Third Edition). Pearson Education, New Jersey.

4

Amaçlarımız

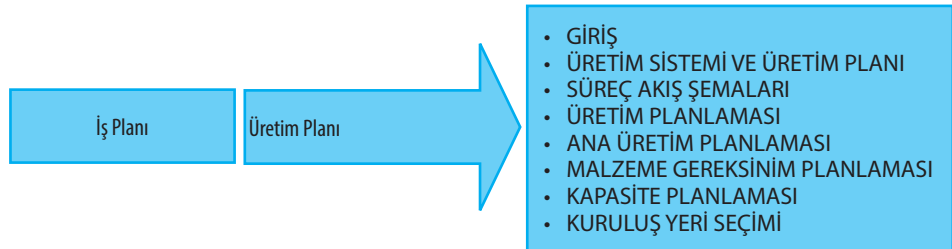
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İş planında üretim sistemi ve üretim planının yerini ve önemini ifade edebilecek,
- Üretim planında süreç akış şemalarının rolünü tanımlayabilecek,
- Üretim planında üretim planlamasının amaçlarını tartışabilecek,
- Ana üretim planlamanın yerini ifade edebilecek,
- Malzeme gereksinim planlamasının gerekliliğini yorumlayabilecek,
- Kapasite planlamasının önemini ifade edebilecek,
- Üretim planında kuruluş yeri seçiminin önemini açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- İş Planı
- Üretim
- Üretim Planlama
- Malzeme Gereksinim Planlaması
- Kuruluş Yeri Seçimi
- Üretim Planlaması
- Kapasite Planlaması

İçindekiler



Üretim Planı

GİRİŞ

Girişimci için önemli dokümanlardan biri de iş planıdır. Bu dokümanda işletme ile ilgili bilgiler, işletmenin strateji ve hedefleri, ürün/hizmet bilgileri, iş fikrinin piyasa ve talep yapısı, pazarlama ve üretim planı, yönetim organizasyon planı, finansal plan, iş kurma süreci faaliyet planı ve risk değerlendirmesi bulunmaktadır. Bu dokümandaki bilgiler incelendiği zaman girişimciye iş kurma ve işletme sürecinde yol gösterici bilgilerin olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle iş planı, işletmenin ekonomik ömrünü sürdürebilmesi için yapması gerekenleri ve bunları nasıl yapacağına karar verilen bir süreçtir. İşletmelerin sürdürülebilirliği müşterilerinin istek ve gereksinimlerini karşılayan mal ya da hizmet üretmelerine bağlı olduğuna göre iş planı içindeki üretim planının önemi ortaya çıkmaktadır. Üretim planı iş planı içinde önemli bir yere sahip olup adeta can damarlarından biridir. Bu ünite de müşterinin istek ve gereksinimlerinin nasıl karşılanacağı ve işletmenin nasıl kârlı duruma geleceği ele alınmaktadır.

ÜRETİM SİSTEMİ VE ÜRETİM PLANI

İş planı içinde üretim planı bölümünde neler yapıldığı incelenmeden önce üretim ve üretim sistemi kavramlarının açıklanması, temel oluşturması açısından önemlidir. Üretim, insan gereksinimlerinin doğal olarak tam anlamıyla karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan beşeri bir faaliyettir. İnsan yaşamını doğanın kendisine sundukları ile sürdürebilmesi durumunda herhangi bir üretim faaliyetinden söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle, üretimin insanoğlunun uygarlık yolunda ilk adımları atmaya başladığı tarihe kadar uzanan bir geçmişi vardır. Ekonomistler üretimi fayda yaratmak şeklinde tanımlarken mühendisler bir fiziksel varlık üzerinde, onun değerini artıracak bir değişiklik yapmayı ya da ham madde ya da yarı mamulleri kullanılabilir bir ürüne dönüştürmeyi üretim olarak tanımlamaktadırlar. İkinci tanım dikkate alınırsa bankacılık, turizm gibi faaliyetler üretim olarak kabul edilmektedir. İşletmeciler açısından ekonomistlerin tanımlaması daha doğru olmaktadır. Çünkü işletme kâr amacı ile oluşan ve bu amacına her çeşit fayda yaratarak ulaşmaya çalışan bir kuruluştur. Modern üretim çok sayıda elemandan oluşan bir bileşim olarak görülmektedir. İşletme açısından üretim yeni bir fiziksel varlık ya da hizmet ile sonuçlanan bir fayda yaratmak amacı ile girilen faaliyet şeklinde tanımlanmaktadır (Kobu, 2005).

Üretimin tanımlanmasından sonra üretim sistemini açıklamadan önce sistemden kısaca söz etmekte fayda bulunmaktadır. Sistem genel olarak, aralarında ilişkiler bulunan ve belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya getirilmiş elemanlardan oluşan bir bütün şeklinde tanımlanmaktadır. Her sistem daha büyük başka bir sistemin parçasıdır. Örneğin

üretim fonksiyonu, bir işletmenin alt sistemi olurken işletme de o sektörün alt sistemi olabilmektedir. Bir sistem girdi, süreç, çıktı ve geri beslemeden oluşabilmektedir. Her sistemin bir bütün halinde çeşitli elemanlardan oluşması sistem kavramında bütünlüğü ortaya koymaktadır. Her sistemin bir amacı olduğuna göre bu sistemi oluşturan elemanların da beraber amacı gerçekleştirme doğrultusunda birbirini tamamlaması gereklidir. Sistemdeki elemanların beraber işleyişinde herhangi bir sorun, tüm sistemin başarısız olmasına neden olabilmektedir.

Bir işletmenin üretim sistemi işletmenin mal ve/veya hizmet üretimini gerçekleştiren bölümüdür. Üretilenler, bazı işletmelerde fiziki bir mal (otomobil, telefon, bardak) olurken, bazı işletmelerde de hizmet (ulaşım, sağlık, eğitim) olmaktadır. Üretimde de temel konular amaçlar, bileşenler ve bileşenler arası bağlantılar olduğu için üretim de sistem olarak kabul edilmektedir. Üretim sisteminin amacı mal ve/veya hizmet üretmektir. Basit olarak, girdileri mal ve hizmetlere dönüştüren sisteme üretim sistemi adı verilmektedir. Üretimde dikkat çeken durum, dönüşüm olmasıdır. Üretim sistemi de çeşitli elemanlardan oluşmakta ve sistem içinde gerekli girdiler kullanılarak istenilen çıktılar elde edilme-ye çalışılmaktadır. Üretim sistemi yapay bir sistem olmasının yanında aynı zamanda dış çevre ile doğrudan bağlantısının olması nedeni ile de açık bir sistemdir. Üretim sisteminin genel yapısı Şekil 4.1'de verilmektedir. Sistemin temel elemanları olan girdi, süreç, çıktı ve geribesleme üretim sisteminde de yer almaktadır.

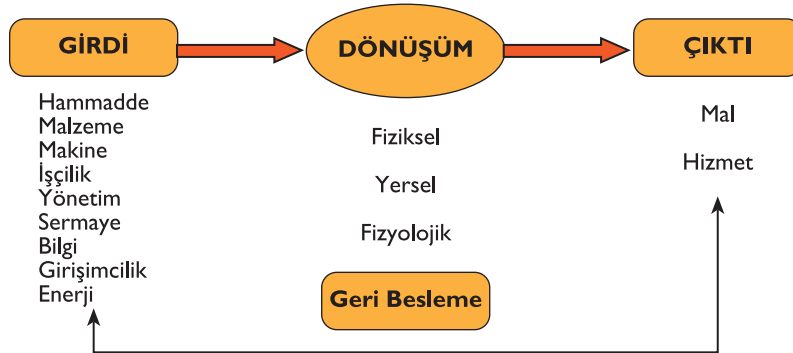
Üretim sisteminin girdileri olan ham madde, malzeme, makine, işçilik, yönetim, sermaye, bilgi, girişimcilik, enerji ve benzerleri mal ve hizmet şeklindeki çıktılara dönüştürülmektedir. Girdiler, üretilen mal ve hizmete göre değişik isimler alabilmektedir. Bununla birlikte, her girdiyi sonunda temel üretim elemanlarından birine dönüştürmek olasıdır. Girdiler, aynı zamanda karar değişkenleri olarak da bilinirler. Bir üretim probleminde çözümün amacı, bu girdilerin en uygun değerlerini hesaplamaktır. Üretim süreci, sisteme giren elemanların katma değer yaratacak şekilde bir mal ya da hizmete dönüştürülmesidir.

Girdilerin çıktılara dönüşmesini sağlayan dönüşüm süreçleri fiziksel, yersel, fizyolojik ve kimyasal olabildiği gibi psikolojik ve bilgisel de olabilmektedir. Üretimi gerçekleştirecek olan mal yani bilgisayar, sehpa, radyo gibi elle tutulabilir somut çıktılara ise, dönüşüm fabrikalarında, eğitim, ulaşım, eğlence gibi soyut çıktılarda ise dönüşüm okul, kamyon ya da turizm işletmeleri gibi hizmet birimlerinde gerçekleştirilmektedir.

Girdilerin çıktıya dönüşümünde dört değişik türde değer yaratılabilmektedir. Bunlar şekil, yer, zaman ve sahiplik değeridir (Top ve Yılmaz, 2009). Şekil değeri, girdilerin gerçek biçimlerinin değiştirilerek tüketiciye daha yararlı bir şekle dönüştürülerek yaratılmasıdır. Bu şekil değişimi, fiziksel ya da kimyasal olabilmektedir. İşletmelerin büyük bir kesimi bu tür değer yaratmaktadır. Örneğin, metal saç levhaların kalıplarda şekilleri değiştirilerek arabaların kaporta parçalarında kullanılmaktadır.

Şekil 4.1

Üretim Sistemi



Yer değeri, üretim sisteminin ürünü ya da müşteriye istenilen yere getirmesiyle yapılmaktadır. Bu yer değişimini yapan araçlar arasında uçak, kamyon, tren, boru hatları ve gemi gibi ulaşım araçları gelmektedir. Evinizden taşınmanız durumunda eşyalarınızın başka bir eve taşınması, buna basit bir örnek olarak verilebilmektedir.

Zaman değeri, ürünün müşterinin istediği uygun zamanda müşteriye sunulmasıyla ortaya çıkan bir değerdir. Buna örnek olarak, soğuk hava depoları verilebilmektedir.

Sahiplik değeri, iki yolla yaratılabilir. Birincisinde, tanıtım ya da reklam yolu ile müşterinin sahip olmak isteyebileceği bir ürünün varlığı hakkında müşteriye bilgi verilmektedir. İkincisinde ise, müşterinin ürüne sahip olmak için dağıtım kanalları aracılığı ile gerekli araçları sağlayarak yaratılmaktadır (Top ve Yılmaz, 2009).

Üretim sisteminin çıktısı olan mallar, gözle görülebilir ve ölçülebilir varlıklar olurken hizmetler, üretildiği anda tüketilir ve ölçülmeleri çok güçtür. Geri besleme analizleri, çıktılar üzerinde ölçme ve gözlemlere dayanırken, analizler amaçlardan sapma olduğu durumda düzeltici kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır.

Üretim sisteminin elemanı olarak gözükmeyen ancak, doğrudan üzerinde etkisi olan diğer bir eleman da çevredir. Çevreye müşteriler, rakipler, tedarikçiler, yasalar ve ekonomi gibi faktörler dâhil edilmektedir. Bu faktörlerin varlığı bilinmekte ancak doğrudan bu faktörleri belirleyebilme ya da değiştirebilme şansı bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu faktörler risk olarak hesaba katılmaktadır.



DİKKAT

Üretim sistemi türleri, teknolojiye gelişmelere ve yeni yaklaşımlara bağlı olarak değişebildiği gibi farklılaşan çevre koşulları da üretim sistemi türlerini etkilemektedir. Bu sistemlerin sınıflandırılmasında temelde aynı olan olaya farklı yönlerden bakış söz konusudur. Sonuçta sözü edilen olay aynı olaydır. Ancak incelemede kullandıkları ölçütleri farklı olmaktadır. Bu durumdan dolayı üretim sistemleri literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu farklı sınıflandırmalara rağmen, üretim sistemi türleri içinde geçmişten günümüze geçerliliğini koruyan ve muhtemelen gelecekte de var olacak olan bazı temel sınıflandırmalardan kısaca söz edilecektir.

Üretim sistemlerinin tarihsel gelişimi ile insanlığın ve medeniyetin tarihsel gelişimi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Geçmişten günümüze farklı nitelikteki işletmeler üretim faaliyetini gerçekleştirirken çeşitli üretim sistemlerini kullanmışlardır. Günümüzde rekabetin yoğunlaşması ve teknolojiye gelişmeler üretim sistemlerindeki ilkel yöntemlerin kullanılmasını giderek azaltmasına rağmen dünyamızda farklı ülkelerde oluşan koşullara bağlı olarak dört üretim sistemi olan el işçiliği, ev işçiliği, imalathane sistemi ve fabrikasyon sistemlerinden her biri kullanılmaya devam edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2008).

Üretim sistemleri talebe göre, stoğa göre üretim, siparişe göre üretim ve siparişe göre montaj üretim olarak sınıflandırılabilirler.

“Stoğa göre üretim”de ürünler müşteriden herhangi bir sipariş olmadan stokta bulundurulacak şekilde üretilmekte ve sipariş gelince de stoktan karşılanmaktadır. Üretim düzeyi belirlenirken işletme stok düzeyleri ve müşteri hizmet düzeyi göz önünde bulundurulmaktadır. Bu üretim türünde ürünün stoklanmaya uygun olup olmadığı ya da stoklanma şartları önemli olmaktadır. Mobilya, buzdolabı gibi uzun ömürlü ürünler bu tip üretime uygun ürünlerdir. “Siparişe göre üretim”de ürün özellikleri ve miktar açısından tamamen müşterilerin özel isteklerine göre, çok değişik tipte ürünler, sık olmayan aralıklarla ve küçük miktarlarda üretilmektedir. Bu üretim sisteminde önceden ne üretileceği belli olmadığı için belirli bir ürünü devamlı üretmek mümkün olmayabilmektedir. Bu nedenle, üretim planlama ve kontrol çalışmalarının hazırlığının önceden yapılması mümkün gözükmemektedir. Siparişe göre üretimde üretim tamamlandıktan sonra yeni sipariş gelmezse üretim durabilmektedir. Yeni sipariş gelince makine ve teçhizat bu yeni tip ürünü

nü üretmek için ayarlanarak üretime devam edilmektedir. Bu üretim sisteminde pazara göre değil müşteri siparişine göre üretim yapılmaktadır. “Siparişe göre montaj üretim” türünde müşterilerin istediği ürünü hızlı bir şekilde sunabilmek amacıyla siparişe göre üretim ile stoğa göre üretimin karması yapılmaktadır. Ürünler parçalarına ayrılmakta ve çok çeşitli parçalar üretilerek stokta tutulmaktadır. Müşteriden bir sipariş geldiği zaman müşterinin istediği ürünü üretmek için gerekli parçalar bir araya getirilmekte ve montajı yapılmaktadır. Böylece, zaman tasarrufu da sağlanmış olmaktadır. Örneğin, bazı kişisel bilgisayar işletmeleri hazır bilgisayarlar üretmek yerine bu konuda çalışmalar yaparak, müşterilerinin istediği özelliklerdeki bilgisayarı çok kısa sürede müşterilerine ulaştırmaktadır.

Diğer bir sınıflandırma ise üretim miktarına ve akışına göre kesikli üretim, sürekli üretim ve proje tipi üretim olarak yapılabilmektedir.

“Kesikli üretim sistemi”nde, farklı ürünlerden az miktarlarda üretilmekte ve üretilcek ürüne göre işlem sırası değişebilmektedir. Talebin düzensiz olmasına bağlı olarak bir kerelik üretilen ürünler olduğu gibi seri olarak tekrarlanan siparişler de söz konusu olabilmektedir. Bu üretim sisteminde, kalifiye işgücü ve genel amaçlı makineler kullanılırken yüksek yarı mamul, düşük ham madde ve ürün stokları bulunmaktadır. Üretim teknolojisi düşük olurken emek yoğun üretim yapılabilmektedir. Bu üretim türünün alt sınıfları olarak, parti tipi üretim ve atölye tipi üretim bulunmaktadır. Bir ürünün, özel bir siparişi ya da sürekli müşteri talebini karşılamak amacıyla belirlenmiş miktarlarda partiler halinde üretilmesine parti tipi üretim adı verilmektedir. İstenilen miktardaki ürün partiler halinde üretildikten sonra makine ve donanım başka bir ürünün üretimi için hazırlanmaktadır. Müşterinin istediği özelliklerde ürünün istediği zaman ve miktarda üretilmesine atölye tipi üretim adı verilmektedir. Siparişe göre üretim adı da verilen bu sistemde özel isteklere bağlı çok çeşitli ürünler üretilmektedir. Bu nedenle, bu üretim tipinde esneklik yüksektir. Üretimde kullanılan işgücü nitelikli ve makine ve donanım genel amaçlıdır.

“Sürekli üretim”de ise işletme içindeki makine ve donanım yalnız belirli bir ürünün üretimini çok yüksek miktarlarda yapmaktadır. Ürünün talebinin yüksek ve sürekli olmasına bağlı olarak üretim miktarı da yüksek olmaktadır. Bu ürünün üretimi büyük ölçüde otomasyona dayalı olarak ve adından da anlaşıldığı gibi kimi zaman yirmi dört saat kesintisiz bir şekilde yapılmaktadır. Üretim, ürün için gerekli girdilerin bir araya getirilmesi ile başlamakta ve hiç ara vermeden çeşitli süreçlerden geçerek üretimin sonunda ürünün ortaya çıkması ile sona ermektedir. Sürekli üretim, kütle üretimi ve akış üretimi olarak iki alt gruba ayrılabilir. Kütle üretimde bir üründen çok büyük hacimlerde uzun süreli üretim yapılırken bazı değişikliklerle farklı bir ürünün üretimine geçiş yapılabilmektedir. Aynı ürünün, aynı üretim faaliyetinin sürekli tekrarlanması ile çok miktarda üretim yapılmaktadır. Montaj hatları adı da verilen kütle üretiminde çok miktarda üretimin yanı sıra ürünlerin birbirinin aynısı olması zorunluluğu bulunmaktadır. Akış üretimde makine ve donanım yalnız bir cins ürünü üretmek için hazırlanmıştır. Başka bir ürünün üretimi ya çok maliyetlidir ya da olanaksızdır. Diğer bir deyişle, üretimde kullanılan süreçler, malzeme ve araçlar standardize edilmektedir. Bu üretim sisteminde tesisi durdurup yeniden çalıştırmanın yüksek maliyetli olması nedeniyle, 24 saat sürekli çalışan ve genellikle ileri düzeyde otomasyona dayalı sistemlerdir.

Proje tipi üretimde eşsiz tek bir ürün belirli bir sürede tamamlanmaktadır. Bu ürünün üretiminden sonra, aynı ürün bir daha üretilmemektedir. Bu ürünün üretiminde ürün özellikleri tamamen müşteri tarafından belirlendiği ve tek bir ürün olduğu için siparişe göre üretime benzerlik göstermektedir. Bu tip üretimin yönetimi için özel proje yönetim metodları kullanılmaktadır. Bir otoyolun inşa edilmesi, büyük bir kargo uçağının yapılması, bir gökdelenin inşa edilmesi proje tipi üretime örnek olarak verilebilmektedir.

Son 20 yılda müşteri istek ve gereksinimleri, teknoloji, ekonomi, sosyal hayat ve rekabet gibi bir çok konudaki büyük değişim fabrikasyon üretim sistemlerinde farklı yakla-

şimların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilgisayar ve ileri teknolojilerdeki gelişmelerin üretim ile bütünleşmeye başlaması ile birlikte ileri üretim sistemleri adı verilen sistemler oluşmuştur. Bu ileri üretim sistemleri arasında önemli olarak esnek üretim, tam zamanında üretim, yalın üretim, bilgisayarla bütünleşik üretim ve grup teknolojisi/hücresele üretim sistemleri sayılabilmektedir.

İşin kurulacağı güne kadar hazırlanan kapsamın ortaya çıkarılması için bir çok faaliyet belirli bir sırada gerçekleştirilmelidir. Girişimciler bunun başarılması için iş planı hazırlarlar. İş planının temel amacı, iş kuran girişimcilerin, iş kurma sürecinde hangi hedefler için neleri nasıl ve ne zaman yapacağını belirlemesidir. Bunun için işletme iyi tanımlanmalı ve üretim ile ilgili faaliyetler çok iyi belirlenmelidir. Üretim planı işletmenin sabit tek bir hedefinin olmayacağını kabul etmeli, ancak mevcut üretim durumu ve üretim gereksinimleri ve üretim şeklinin gelecekte sunacağı fırsatları göstermelidir. Üretim planı işletmenin güçlü ve zayıf yönleri göz önünde bulundurularak hazırlanmalı, ayrıca işletme pazarda başta müşteri ve rakipleri olmak üzere iç ve dış diğer faktörleri de dikkate alarak tehdit ve fırsatları değerlendirebileceği bir üretim planı yapmalıdır.

Üretim planının hedefi müşteri talebinin aksamasız gerçekleşmesi için üretim hızlarının ve önceliklerinin belirlenerek uygulanmasıdır. Bu plan üretilen ürünler için “ne, ne kadar, ne zaman” çalışmasıdır ve üst yönetim tarafından onaylandığı andan itibaren gerçekleştirme sorumluluğu üretim ile ilgili en üst düzey yöneticinin sorumluluğundadır.

Üretim planında, hem şimdi hem de gelecekte ürünün nasıl üretileceği açıklanmalı, mevcut tesisler ve gerekli kaynaklar ayrıntılı biçimde belirtilmelidir. Ayrıca, aşağıdaki faktörlerde ele alınmalıdır (Deloitte, 2009).

- Üretim sürecinin aşamalar halinde kısa bir açıklaması.
- Mevcut tesisler (arsa ve fabrika).
- Şimdi ve gelecekte üretim kapasitesi; kapasitenin gelecekte genişletilme olasılığı.
- Verimlilik ve fire yüzdesi; sonucu etkileyen faktörler ve bunların nasıl kontrol altına alınacağı ve izlenebileceği.
- Hedeflenen üretim ve satış seviyelerine ulaşmak için yeni makine ihtiyacının belirlenmesi.
- Vardiya sayısının değerlendirilmesi ve istihdam edilen işçilerin sayısının yeterliliği.
- İşçi başına üretim istatistikleri ve işçilerin verimlilikleri.
- Yatırımın yapıldığı coğrafik bölgede istihdam edilebilecek yeterli iş gücünün varlığı ve ilave eğitim faaliyetleri ihtiyacı.
- Ham madde tedarikinin güvence altına alınması; alternatif kaynaklar yaratılması ve ham madde tedarikinin belirli işletmelerden ya da küçük hacimlerde bir çok işletmeden sağlanmasının belirlenmesi.
- Düşük kalite düzeyi ve geç teslimat sorunları, kalite düzeyinin nasıl geliştirilebileceği ve geç teslimatların nasıl önlenilebileceği.
- Üretim ya da hizmette kullanmak için ham madde ithalatı; ham madde ithal ediliyorsa kur riskinin belirlenmesi.
- Dönemsel olarak fiyatlarında iniş çıkış olan ham madde gereksiniminin belirlenmesi.
- Kalifiye işgücünün durumu.
- Üretim ya da hizmette kullanılan malzemelerin kendi olanakları ile temin edilmesi ya da satın alınması kararları.
- Rakiplere karşı herhangi bir üretim avantajı
- Kalite kontrol yöntemleri.
- Farklı üretim hacimlerine ait maliyetler.
- Yeni bir ürün çıkarılması halinde, prototipten gerçek üretime geçiş dikkatli bir şekilde açıklanmalı ve sorunların çıkabileceği alanlar belirlenerek önlem alınmaya çalışılmalıdır.

SIRA SİZDE

**İş planında üretim planının önemini ve hedeflerini açıklayınız.**

Üretim planında ürün ya da hizmet üretimi iş akışı, üretim planlaması, kapasite planı, gerekli ham madde ve diğer girdiler, makine ve donanımlar ve işgücü kullanımı yanında ürün ya da hizmet üretimi için seçilen kuruluş yeri ve özelliklerine yer verilmelidir. Bu konular devam eden başlıklar altında incelenmektedir.

K İ T A P



Üretim sistemi ve üretim planlaması ve kontrolü konusunda daha fazla bilgiye Bülent Kobu'nun "Üretim Yönetimi" kitabının ilgili bölümlerinden ulaşabilirsiniz.

SÜREÇ AKIŞ ŞEMALARI

İşletme üretimine karar verdiği ürünün tasarım aşamasını tamamladıktan sonra üretimde kullanılacak ham madde, malzeme, parça gibi girdilerin ürün haline gelinceye kadar tesis içinde geçmek zorunda oldukları işlemleri planlamalıdır. Diğer bir deyişle, üretimin akacağı süreç akışının tasarlanması gerekmektedir. Süreç akışı ile girdilerin hangi işlemlerden hangi sırayla geçmeleri gerektiği belirlenmektedir. Süreç sistem tasarımı içinde ele alındığında girdileri çıktıya dönüştüren bir dizi işlemde oluşur. Ürün tasarımında ister yeni olsun isterse mevcut ürün için olsun süreç planlaması faaliyetinin yerine getirilmesi bir zorunluluktur. Aksi durumda, faaliyetlerde oluşabilecek sorunların önlenmesi ve oluştuğu zamanda çözümü zorlaşmaktadır. İşletmenin teknolojisini yenilemesi durumunda mevcut süreçler yeniden gözden geçirilmektedir. Sürecin ilk tasarımında ya da mevcut durumun iyileştirilmek istenmesi durumunda süreç akış şemaları kullanılmaktadır. Bu şemalar aynı zamanda kalite problemlerinin belirlenmesinde ve çözülmesinde yardımcı olmaktadır. Bu şemalar ile sürecin genel akışı görülebileceği gibi aynı zamanda sorunların oluşabileceği yerler ve gerektiğinde sürecin düzeltilebileceği yerler rahatlıkla görülebilmektedir. Şemalar sürecin içinde çalışanlara da süreci daha iyi anlamaları ve nasıl çalışmaları gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır. Süreç akış şemaları ile sürecin genel akışı görülebileceği gibi aynı zamanda sorunların oluşabileceği yerler ve gerektiğinde sürecin düzeltilebileceği yerler rahatlıkla görülebilmektedir.

Süreç akış şemalarının yanında ürünü oluşturan parçaları ayrıntılı bir şekilde gösteren montaj çizimleri ve çizimlerden elde edilen bilgileri kullanarak, parçaların ne şekilde bir araya geldiğini, montaj sıralarını ve malzeme akış düzenini gösteren montaj şemaları da bulunmaktadır. Ayrıca, işlem çizelgesi de belli bir parça için işlemleri ve süreçte izlenecek yolu gösterirken kullanılan araç türü ve parçayı tamamlamak için gerekli işlemler gibi bilgileri toplu halde göstermektedir.

Taşıma ve depolama faaliyetlerine yer vermeyen sadece üretim ile ilgili faaliyetleri adım adım gösteren şema da işlem süreç şeması olarak adlandırılmaktadır. Bu şemada ürünün ham madde durumundan bitmiş ürün oluncaya kadar süren işlemler sıraları ile birlikte ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir. Bu şema parçaları ayrı istasyonlarda işlendikten sonra bir montaj hattında bir araya getirilen ürünlere ait iş analizlerinde kullanılır.

Süreç akış şeması, üretimin tüm aşamalarını ele alarak ham madde halinden bitmiş ürün haline gelinceye kadar yerine getirilen tüm faaliyetleri gösterirken depolama, taşıma ve gecikmeleri de göstermektedir. Bu şemalarda üretimdeki tüm faaliyetler gösterilirken ayrıca, işlem süreleri ve taşıma mesafeleri de belirtilebilmektedir. Süreç akış şemaları ile ilgili bu açıklamalardan da anlaşıldığı gibi gecikmeler, taşıma mesafeleri ve stoklama faaliyetleri ne kadar azaltılırsa, süreç akış şeması da o kadar iyileşmiş demektir. Akış şemaları yardımı ile faaliyetler adım adım izlenerek verimsizlikler daha kolay ortaya çıkmakta ve dolayısıyla çözüm yolu da daha kolay bulunabilmektedir. Yapılan bu kontroller ile gereksiz

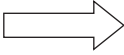
işlemler ortadan kaldırılabilen, bazı işlemler birleştirilmekte ya da sıralarında değişikliğe gidilebilmektedir. Bu şemalar ile amaçlanan işletme içindeki tüm üretim ile ilgili faaliyetlerin olması gereken sırada gitmesini sağlayarak verimliliği en üst düzeye çıkarmaktır. Teknolojik gelişmelerin ön plana çıkmasıyla birlikte süreç akış şemaları bilgisayar destekli yapılmaya başlamış olup, ürün tasarımından hareket edilerek süreç planlaması çok daha kısa sürelerde yapılabilmektedir.

Genel olarak tam sayfa üzerine çizilen bu şema 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm yapılan analizin özetine ayrılırken mevcut uygulanan yöntem ile (eğer varsa) önerilen yöntem arasındaki farkları kolaylıkla görebilecek özet bilgiler sunulmaktadır. Faaliyet sayısı ve taşıma uzaklıklarının yanısıra bazı durumlarda faaliyetin süresi de burada belirtilmektedir.

İkinci bölüm işin yapıldığı yer ve cinsi, akış şemasının işçi ya da malzemeye göre hazırlandığı, tarih vs. gibi tanıtıcı bilgiler yer almaktadır. Şemanın gövde kısmındaki ilk sütunun her satırına sürecin bir aşaması ya da işlemi hakkında tanıtıcı bilgi verilir. İkinci sütunda her aşamanın ait olduğu faaliyet sınıfını belirleyecek semboller yer almaktadır. Faaliyet hangi sınıfa giriyorsa o sembol işaretlenir. Analiz sonunda işaretli semboller bir çizgi ile birleştirildiğinde sürecin akışını açıkça görmek mümkün olmaktadır. Herhangi bir işlem için mümkün olan basitleştirici çareler, olanaklar sütununda sadece bir işaretle belirtilmektedir. Düşünceler ya da fikirler sütununda basitleştirici işlemler hakkında fikir belirtilebilmektedir (Kobu, 2005).

Bu şemalarda basitlik sağlamak ve herkes tarafından anlaşılabilirliğini arttırmak için tüm faaliyetler standart sembollerle gösterilen beş sınıfa ayrılmaktadır. Literatürde genelde ASME (American Society of Mechanical Engineers) tarafından kabul edilen semboller kullanılmaktadır. Bu semboller hem çizim bakımından hem de anlaşılması bakımından kolaylık sağlamaktadır. Süreç şemalarında aşağıdaki Tablo 4.1'de gösterilen beş tane standart sembol kullanılmaktadır (Doğruer, 2005). Bu beş sembolün yanında baklava şeklinde olan bir sembol de sık kullanılmaktadır. Bu sembolde karar için kullanılan bir semboldür. Ayrıca, bazı literatürde işlem için dikdörtgen şeklindeki sembol kullanımı da oldukça yaygındır.

Süreç akış şemaları kullanmanın temel nedeni sistemin ana parçaları arasındaki ilişkiyi göstermektir. Bu şemalar ile akış adım adım semboller ile gösterilirken semboller de birbirlerine oklar ile bağlanmaktadır. Bir sürecin akışındaki adımların mantık sıralamasının ve adımların varlığının sorgulanmasında çok büyük fayda bulunmaktadır. Ayrıca bir sürecin iyileştirilmesinde ve kalitesinin artırılmasında da etkin olarak kullanılabilir.

Faaliyet	Sembol
İşlem	
Taşıma	
Muayene	
Gecikme ya da Geçici Depolama	
Sürekli Depolama	

Tablo 4.1
Standart Semboller

ÜRETİM PLANLAMASI

En yalın tanımıyla yaratılan değer olarak tanımlanan üretim kavramı insan istek ve gereksinimlerinin doğal olarak karşılanamaması sonucu ortaya çıkmıştır. Doğadan elde edilenler insanların istek ve gereksinimlerini karşılayabilecek olsaydı üretim faaliyetinden söz edilmezdi. Üretimin temel amacı mamul ve hizmet yaratmaktır. Bu üretimin gerçekleşebilmesi için girdi adı verilen elemanların belirli koşul ve yöntemlerle bir araya gelmesi gerekmektedir. Üretimde kullanılan bu girdiler genel hatlarıyla ham madde kaynakları, insangücü kaynakları ve sermaye faktörleridir. Bu girdilere bilgi, teknoloji, enerji ve girişimcilik gibi farklı faktörler de katılabilmektedir.

Üretim, doğadaki kaynakların ham madde ve malzemelerin insan gereksinimlerine daha uygun mal ve hizmetler biçimine dönüştürülmesi için girilen fiziksel, kimyasal, mekanik ve benzeri işlemler topluluğu olarak söz edilmektedir (Çelikçapa, 2000). Bu tanımlamaya bakılacak olursa, girdilerin çıktı durumuna dönüştürülmesinden ve bu dönüşümde de farklı yöntemlerin kullanılabileceğinden bahsedilmektedir.

Üretim ile yapılmaya çalışılan girdilerin bir süreçten geçirilerek çıktı durumuna getirilmesidir. Üretim sistemi kavramında ise üretimde bahsedilen girdilerin farklı şekillerdeki dönüşümü sonucunda çıktı denilen mal ve hizmetler oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, üretim sisteminin amacı olan üretim, girdilerin bir araya gelerek birbirleri ile ilişki ve etkileşimleri sonucunda dönüşümden geçmesi ve çıktı olarak ortaya çıkmasıdır. Üretim sistemlerindeki dönüşüm, fiziksel ya da kimyasal olabileceği gibi ulaşımda yer değişikliği ya da iletişimde bilgi niteliğinde olabilmektedir.

Üretimdeki planlama faaliyeti ile işletmelere sağlanacak yararlar maksimize edilirken sakıncalar minimize edilmeye çalışılmaktadır. Planlamanın mükemmelliği ancak işletmeye sağladığı fayda ile ölçülebilir. Planlamanın düzgün şekilde çalışabilmesinde belirsizliğin çok fazla olmaması önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Aksi takdirde, planlama istenilen sonuçları vermez ve işletmeyi güç durumda bırakabilir. Belirsizliğin çok fazla olduğu durumlarda, doğaçlama daha etkin olabilmektedir. Planlama düzgün şekilde çalıştığı zamanlarda, kaynak ve zaman israfını önlemesi, kaynakların amaç yönünde kullanımını sağlaması, işletme faaliyetlerinin daha uyumlu duruma gelmesi ve yetki devrinin kolaylaşması gibi faydalar sağlamaktadır (Müftüoğlu, 2007). Üretim planlaması kavramından ise gelecekteki üretim faaliyetlerinin ya da üretim miktarlarının düzeylerini ve limitlerini belirleyen bir fonksiyon olarak söz edilebilir. Burada planlamanın üç temel özelliği incelendiği zaman; birinci olarak geleceğe yönelik olması ile ilgili olarak gelecek dönem için üretimden bahsedilmekte, ikinci olarak planlamanın amacının üretimin gerçekleştirilmesi olduğu görülmekte ve üçüncü olarak rasyonellik ile de üretimin en iyi şekilde nasıl yapılacağı konusu ortaya konulmaktadır.

Üretim planlamasında öncelikle gerekli olan girdi, talep tahminleri ve müşteri siparişleridir. Üretim planlaması ile müşterilerin istediği ürünü istenilen zamanda istenilen miktar ile sunabilmek mümkün olmaktadır. Etkin bir planlama ile işletme toplam kârı maksimize etmekte, siparişler zamanında karşılanabilmekte, eldeki kaynaklar (makine, donanım, işgücü, malzeme, ham madde vb.) verimli kullanılabilmektedir. Kesin müşteri siparişleri dışındaki talep tahminleri, geleceğin kestirimi ile ilgilidir ve bu konuda duyarlılığını etkileyen iki faktör bulunmaktadır. Bunların birincisi zamandır. Tahminlerin zaman aralığı arttıkça duyarlılığı azalmaktadır. Diğeri ise ürün çeşitleri arttıkça duyarlılığın azalmasıdır. Bu nedenle, ürün çeşitlerinin teker teker tahmini yerine ürün grupları oluşturularak yapılan tahminler daha duyarlı ve doğru olmaktadır. Hazırlanacak üretim planının da uygun bir zaman aralığını kapsaması ve ürün grupları şeklinde yapılması uygundur. Ürün gruplarının oluşturulmasında üretim teknikleri ve yöntemleri konusunda tecrübe sahibi olmak dışında teknolojik gelişmeler, makine ve personel kapasitesi gibi kısıtların da göz önüne alınması önemli olmaktadır.

Bu nedenle, üretim planı hazırlanırken aşağıdaki konular önemli olmaktadır.

- Planlama döneminin belirlenmesi.
- Ürün gruplarının hazırlanması.
- Kısıtların bilinmesi.

Bu faktörler göz önüne alınarak hazırlanan bir üretim planlaması, belirli dönemlerdeki üretim miktarını, planlamanın yolunda gidip gitmediğini kontrol eden araç ve yöntemleri ve tüm işletme için iş yükünü gösteren bir araç olmaktadır.

Üretim planlaması yapılırken izlenecek yol aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Üretim planının kapsayacağı dönemin belirlenmesi.
- Stok düzeylerinin belirlenmesi.
- Talep tahminlerinin yapılması.
- Kesin siparişlerin belirlenmesi.
- Dönem başı ve dönem sonu stok düzeylerinin belirlenmesi.
- Üretim kapasitesinin kontrol edilmesi.
- Üretimde kullanılacak kaynakların kontrol edilmesi.
- Planlanan dönem içinde üretilmesi gereken miktarın bulunması.

Üretim planı hazırlanırken en fazla dikkat edilmesi gereken konular nelerdir?



SIRA SİZDE

Üretim planlama sürecinde talep ve kapasite dengeleme çalışmaları yapılırken karar verilmesi gereken birçok konu bulunmaktadır. Talebi etkilemeye yönelik çalışmaların büyük bir kısmı üretimden daha çok pazarlama alanı ile ilgili olduğu için, üretim alanına giren kapasite seçeneklerine daha fazla yoğunluk verilecektir. Üretim planı hazırlanırken değişik stratejiler kullanılabilir.

Bunlardan birincisi talebi izleme stratejisidir. Bu stratejinin diğer adı da esnek üretim stratejisidir. Bu stratejide çalışanların işe alınmasına, işten çıkarılmasına, fazla mesai ve fason üretim yapılmasına izin verilmektedir. İşletmede stok çok düşük düzeylerde tutulmaya çalışılırken talebin yüksek olduğu dönemlerde ilave ekipman, yer ve işgücü gerekebilmektedir. Talebin düşük olduğu dönemlerde ise atıl kalan ya da eksik kullanılan makine ve ekipmanın maliyetine katlanmak zorunda kalınmaktadır. Buna karşılık, işletme işgücü sayısını; gerektiğinde fazla mesai, geçici ya da kısmi zamanlı işçiler ile ayarlayabilir (Doğruer, 2005). Bu stratejinin en önemli avantajı olarak stok düzeyinin düşük tutulması gözüktürken en önemli dezavantajı da üretimin düzensiz olmasıdır. Ayrıca, çalışanların iş güvencesinin olmaması da çalışanların morali ve motivasyonu üzerinde büyük sorun yaratmaktadır.

İkinci strateji olarak sabit üretim hızı stratejisi bulunmaktadır. Bu stratejide planlama dönemi boyunca üretim hızı sabit tutulurken stoklar kullanılmaktadır. Talep ile üretim arasında oluşan farklar stok bulundurarak karşılanmaya çalışılmaktadır. Üretimin sabit bir hızda olmasına bağlı olarak işgücü düzeyi de sabit tutulmaktadır. Talep artışlarının karşılanmasında stok kullanımı dışında fason üretim ya da yok satmada diğer alternatifler olmaktadır. Talep dönemini etkilemek için çeşitli promosyonların kullanılması da olasıdır. Bu stratejinin en önemli avantajlarından birisi kolay planlama yapılabilmesi ve çok düşük hazırlık maliyetleri gerektirmesidir. Birçok işletmenin bu stratejiyi tercih etmesinin en önemli nedeni işgücü düzeyinin sabit kalmasına bağlı olarak işe alma ve işten çıkarma maliyetlerinin olmaması yanında çalışanların ve çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin moralinin ve motivasyonunun yüksek olması yatmaktadır. Bununla birlikte özellikle talep artışını stoktan karşılamak mümkün olmadığı zaman, fason üretim ya da yok satmayla karşılaşıldığı zaman da maliyetler çok değişkenlik gösterebilmektedir. Ayrıca, stok bulundurma da işletmeler açısından çok fazla istenmeyen ve işletmelere yük getiren

bir faaliyet olduğu da unutulmamalıdır. İşgücü düzeyinin sabit kalmasına bağlı olarak, çalışanların işe alınması ve eğitilmesi maliyetleri ile fazla mesai ya da işgücü düzeyinin boşta kalması maliyetleri de en aza indirilebilmektedir (Stevenson, 2005).

Son strateji ise karma stratejidir. Bu stratejide talebi izleme ve sabit üretim hızı stratejilerinin dezavantajları dengelenmek amacı ile orta yol izlenir. Başka bir deyişle, talebi izleme stratejisinin üretimdeki dengesizliği ve çalışan sayısındaki değişkenliği ile sabit üretim hızının stok bulundurma dezavantajı dengelenebilmektedir. Örneğin, talebi izlemeye yönelik bir strateji izlenirken aynı zamanda elde belirli bir miktar stok bulundurarak üretim düzeyindeki değişimler azaltılabilmektedir. Böylece, çok sayıda işçiyi işe alma ya da işten çıkarmaya gerek kalmayabilmektedir. Karma stratejiler dengesiz talep düzeylerinde yöneticilere esneklik sağlamakla birlikte belirli bir saf stratejinin kullanılmaması da yanlış yaklaşımların uygulanmasına ve çalışanlarda karmaşaya neden olabilmektedir.

İşletme politikaları, seçilecek alternatifleri sınırlandırabilir ya da kullanımlarına belirli bir dereceye kadar izin verebilmektedir. Örneğin, işletme politikası zorunlu şartlar dışında işçi çıkarılmasına izin vermeyebilir. Üretimi yapılan bazı ürün parçalarının işletme için ticari sır niteliği taşıması nedeniyle bu ürünlerin fason üretiminin yapılmasına izin verilmeyebilir. Sendikal anlaşmalardan dolayı işçi çıkarma zorlaşmış ya da fazla mesai saatlerinde sınırlama koyulmuş olabilir. Kural olarak, üretim planlama ile işletme politika ve anlaşmalarına bağlı en az maliyetle arz ve talep eşitlenmeye çalışılmaktadır. Genelde, alternatif üretim stratejileri toplam maliyetlerine göre değerlendirilmektedir.

Üretim planları çok geniş kapsamlı ve ürün gruplarına yönelik olabileceği gibi çok detaylı ve ürün tiplerine göre de olabilmektedir. Üretim programlamada süre uzun dönemli 1-5 yıllık dönemden, 3-12 aylık orta döneme ve 1-90 günlük kısa döneme kadar değişik sürelerde olabilmektedirler. Bu planlar uzun dönemden kısa döneme doğru ilerledikçe, işletme faaliyetini ölçmekte kullanılan birimler de daha özgün hale gelmektedir. Uzun dönemde planlama faaliyeti toplam gelir toplam işçi sayısı ya da toplam üretim hacmi gibi toplam rakamlarla ölçülürken dönem süreleri kısaltıldıkça bu ölçüler ürün gelirleri, işlere göre işçilik saatleri ve üretimde de iş yükünün belirli miktardaki bir üretim için hesaplanması şekline dönüşebilmektedir.

Uzun dönemli planlar genelde işletmelerin stratejilerini belirleyen planlardır. Bu planlar; pazar talep tahminleri, fon temini, işletme analizleri ve kapasite analizlerine dayanır. Üretimde kullanılacak makine ve ekipman ile işgücünün temini, satıcıların ve müşterilerin bulunması ve üretim süreçlerinin geliştirilmesi için çalışır. Burada belirlenen planlar orta ve kısa dönem planlar için sınırlayıcı niteliktedir (Doğruer, 2005).

3-12 aylık orta dönemli planlara örnek olarak çalışanların sayısı, elde tutulmak istenen stok düzeyi, kullanılacak makine ve ekipman düzenleme planları ve üretimde kullanılacak malzemenin temini gibi konular verilebilmektedir. Ayrıca, burada kullanılan ana üretim planlaması ile üretim, stok ve işgücü düzeyleri belirlenmeye çalışılmaktadır.

Kısa dönemli planlar genellikle 1-90 günlük bir dönemi kapsamakta ve bu planlamada ana üretim çizelgeleme (programlama) ile ürünlerin ve son ürün parçalarının üretimi için kısa dönemli planlama yapılmaktadır. Bu planlama ile son ürünlerin miktarı ve üretim tarihleri belirlenirken hangi makinede hangi çalışanların çalışacağına kadar ayrıntılı bir planlama söz konusu olabilmektedir.

Üretim planlaması faaliyetleri iki ana ve yedi alt grupta toplanabilmektedir (Demir ve Gümüşoğlu, 2003).

1. **Ön Planlama:** Üretim geliştirme ve tasarımı, satış tahminleri, işyeri düzeni, araç politikası ve üretimin ön planlaması çalışmaları bu aşamada yapılmaktadır.
2. **Planlama:** Bu aşamada planlama kaynakları ile işin hazırlanması ve iş verme faaliyetleri ele alınmaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

- *Malzemeler:* Üretilcek ürünlerin analizi yapılarak tüm özellikleri ortaya çıkarılırken üretiminde kullanılacak malzemeler hakkında bilgi verilmelidir. Bu malzemeler arasında ham maddeler, parçalar, yarı işlenmiş ürünler sayılabilir. Hazır bulundurulacak bu malzemelerin tüm özellikleri, miktarları, teslim süreleri, alımları ve kontrolleri önem taşımaktadır. Çünkü üretimin aksamaması için bu malzemelerin istenilen şekilde hazır bulunması gerekmektedir.
- *Yöntemler:* İşletme için olası üretim yöntemlerinin değerlendirilmesi ve belirlenen koşullar ve olanaklar altında en iyisinin tanımlanması gerekmektedir. Bu şekilde yapılan bir çalışma üretim süreçlerinin inceleme ve değerlendirmesi ile uygulama yöntemlerinin özellikleri ve ayrıntılı olarak geliştirilmesini kapsamaktadır.
- *İşgücü, makine ve araçlar:* Üretim yöntemleri belirlenirken çalıştırılacak işgücü türü, kullanılacak makine ve araçlar belirlenmektedir. Gerekli ise mevcut ya da yeni işe alınan çalışanların eğitimden geçirilmesi, iş yükü durumları, mevcut makine ve araçların bakım ve onarımları ve yedek parçalar dikkate alınmalıdır.
- *İş sırasının belirlenmesi:* Bir ürünün üretimine karar verildiği zaman bu ürünün hangi sırada hangi makine ve araçlardan akışının sağlanacağına belirlenmesi gerekmektedir. Diğer tüm planlamalar temel üretim fonksiyonu olan yapılacak işlerin sırasının belirlenmesine dayanmaktadır.
- *İş sürelerinin belirlenmesi:* Üretim emirleri ve gerekli yöntem bilgileri işlem sürelerinin hesaplanmasına yardımcı olmaktadır. İş, zaman ve hareket etütleri standartların belirlenmesi için gereklidir.
- *Yükleme ve çizelgeleme:* Bazı işletmelerde makine ve aletler boş kalmamasının yanı sıra aynı anda birden fazla iş yükü ile karşılaşmamalıdır. Makine ve işçilerden en iyi verimin alınacağı yükleme sırasına dikkat edilmelidir. Üretimi yapılacak her ürünün ne zaman üretime alınarak, ne zaman bitirileceği ayrıntılı olarak belirlenmelidir. Makine ve işçilerin kullanılma yüzdeleri çizelgelerden kolaylıkla ortaya çıkarılabilir. Bu çizelgelerin en bilineni Henry Gantt'ın buluşu olan Gantt Şemalarıdır.
- *İş akışı:* Üretim emrinden sonraki aşamada, malzemelerin depodan çıkarılarak ilgili iş istasyonlarına dağıtımlarının yapılması ile üretim fiilen başlamaktadır.

İşletmelerin en önemli görevlerinden biri koşulsuz müşteri memnuniyetinin içinde üretim planlamasının tam, ekonomik, doğru ve zamanında hazırlanmasıdır. Üretim planlaması faaliyetlerindeki başarı müşteri memnuniyetini sağlarken, diğer taraftan da işletmelerin başarısı için de önemli etkenlerden biridir. Buna bağlı olarak üretim planlaması faaliyetinin amaçlarına bu şekilde yaklaşmak yapılacak hataları azaltması bakımından önemlidir. Üretim planlaması, ürünlerin müşterilerin istediği zamanda teslim edilmesi ve satış çabalarının işletmenin kapasitesine uygun olması esasına dayanmaktadır. Eldeki kaynakların en verimli şekilde istenilen kalite ve miktarda üretim faaliyetinde kullanılması, uzun dönemli üretim planlarının uygulanabilir olması, üretim öncesi ve sonrası stok düzeylerinin ürün çeşitliliğine göre düzenlenmesi ve üretim programlarının ani talep dalgalanmalarına karşı yeterli esneklikte olması zorunlu olmaktadır. Ayrıca, üretimde kullanılacak malzemelerin zamanında ve en ekonomik şekilde stokta yer almasının yanında üretime katkısı olan tüm dolaylı ve dolaysız girdilerin en az maliyetle en iyi kalitede sağlanması üretim planlarının aksamaması açısından önemli olmaktadır.

ANA ÜRETİM PLANLAMASI

Günümüzde sürekli zorlaşan ve farklılaşan talepleri karşılamak işletmeler için can alıcı konulardan biri olmaktadır. Bu konularda işletmelere yardımcı olmak amacıyla planlama

yapılması bir zorunluluk halini almaktadır. Ana üretim planlaması ile üretim konusunda işletmelere destek olmak için üretim, stok ve işgücü düzeyleri belirlenmektedir. Genellikle, planlama döneminde işletmelerin tüm kaynakları sabit olarak varsayılmakta ve planlama çalışmaları bu kaynakların en iyi şekilde kullanılmasına yönelik olmaktadır. Planlama faaliyetlerinin dönemi dinamik değişimlere bağlı olarak 3 ay ile 12 ay arasında değişiklik gösterebilmesine rağmen talebin mevsimsel olması durumunda tüm mevsim dönemi planlama dönemi içine alınmaktadır. Ana üretim planlama sürecinin temel girdileri talep, mevcut kaynaklar, süreç planlama çıktıları ve diğer etkenlerdir. Üretim planlama sürecinin temel girdi ve çıktıları Şekil 4.2’de gösterilmektedir. Üretim planının önemli çıktısı ana üretim çizelgesidir. Ana üretim planında belirlenen dönem tabanındaki üretim oranları, üretim çizelgesinin hazırlanmasında temel girdiyi oluşturur.

Ana üretim planlaması ürün grupları üzerinden yapılmakta ve orta dönemli planlarda tesis ve süreçlerde büyük değişiklikler yapılmamasına rağmen, orta dönem kapasite fazla mesai, fason üretim, yeni çalışan işe alınması ve hatta vardiya eklenmesi ile genişletilebilmektedir. Burada talep yapısı bilinmekte ve maliyetin minimize edilmesi amaçlanmaktadır (Martinich, 1997).

Şekil 4.2

Üretim Süreci Girdi Çıktı İlişkisi

GİRDİ

Talep Tahmini
Mevcut Fiziksel Kapasite
Mevcut İşgücü Düzeyi
Mevcut Stok Düzeyi
Üretim Süreci
Maliyet Etkenleri
Ortamın Diğer Etkenleri



ANA ÜRETİM
PLANLAMA
SÜRECİ



ÇIKTI

Üretim Oranı
İnsangücü Düzeyi
Stok Düzeyi
Tayşeron Kullanım Düzeyi

DİKKAT



Ana üretim planlama belirli bir dönemde müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılarken maliyeti en küçük düzeyde tutacak toplam üretim miktarı, stok düzeyi ve işgücü düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır.

İşletmelerde talep değişkenlik göstermezse, ana üretim planlama yapmanın gereği bulunmamaktadır. Ancak, gerçek iş dünyasında talep birçok faktörden etkilenecek çok fazla değişkenlik göstermektedir. Bu durum, bazı ürünler için mevsimsellikten dolayı olurken bazı ürünlerde de belirli bir yapıya uymayan rastlantılardan kaynaklanabilmektedir. Böylece talep bazı dönemlerde işletme kapasitesinin çok üstüne çıkarken bazı dönemlerde de çok altında olabilmektedir. İşletmelerin amacı stratejik planlara zarar vermeden en düşük maliyet ile bu değişken talebi karşılayacak üretim, stok ve işgücü planları yapmaktır.

Ana üretim planlamasının hazırlanmasında genel olarak dört aşama bulunmaktadır:

- 1. Talep Tahmininin Hazırlanması:** Her ürün için bir satış tahmini yapılmaktadır. Bu tahmin genellikle haftalık, aylık ya da üç aylık dönemlerde ve orta dönemde genellikle 3-12 aylık satılacak ürün miktarını içermektedir. Tahminler model ya da şekil farkına bakılmaksızın ürün grupları için yapılmaktadır. Ürün miktarını belirtmek için tek bir ölçü birimi kullanılmalıdır, böylece toplam çıktının üretim kapasitesi ile ilişkisi daha kolay kurulabilecektir.
- 2. Talebi Karşılamanın Toplam Kapasitenin Belirlenmesi:** Toplam talep her dönem için işgücü, makine, malzeme gibi diğer elemanlar şeklinde üretim kapasitesine dönüştürülür. Bu üretim kapasitesi toplam talebi karşılamak için gerekli kapasitedir.

3. **Üretim Kapasitesi İçin Alternatif Kaynakların Belirlenmesi:** Toplam talebi karşılamak için gerekli olan üretim kapasitesini oluşturmak için alternatif kaynaklar aranır ve geliştirilir. Bu alternatif kaynaklar arasında işgücü artırma ya da azaltma, stoktan karşılama, talebi ertelemek ve taşıeron kullanımı sayılabilmektedir.
4. **Talebi Karşılamanın Optimal Üretim Kapasitesinin Bulunması:** Alternatif kapasite planları arasından toplam talebi karşılayacak ve işletmenin amaçlarına en uygun olanı seçilebilir.

Ana üretim planlamasının geliştirilmesinde kullanılan birçok teknik bulunmaktadır. Bunlar arasında Çizelgeleme Yöntemi gibi deneme yanılma yöntemleri olduğu gibi Doğrusal Programlama, Doğrusal Karar Kuralları, Yönetici Katsayısı ve Benzetim gibi matematiksel yaklaşımlar da bulunmaktadır.

Ana üretim planlamasından sonra ana üretim çizelgelemesi oluşturulmaktadır. Bu çizelge belirli bir planlama dönemi içinde satılacak ya da üretilecek tüm malzemelerin ne zaman ve ne miktarda tedarik edileceğini gösteren çizelgedir. Çizelge ürünler ya da satılan malzemeler için oluşturulabilir. Bağımsız talebin girildiği bölümdür.

Ana üretim çizelgelemenin amaçları aşağıda ifade edilmiştir:

- Ürün stok seviyelerini belli bir seviyede tutarak ve müşteriye verilen teslimat tarihlerine uyarak belirli bir müşteri memnuniyetini sağlamak.
- Malzeme, işçilik ve makinelerin en etkin ve verimli kullanımını sağlamak.
- Malzemeye yatırımı istenen seviyede tutmak.

Üretim planı talep tahminlerine bağlı olduğu için hesaplamalar dönemsel olarak tekrarlanarak planların güvenilirliği en üst düzeyde tutulmaya çalışılır. Satış ve pazarlama her dönem bekleyen siparişleri ve tahmin rakamlarını günceller. Dönem ilerledikçe planlama dönemi de ileriye doğru uzatılabilir. Ana üretim çizelgelemede geçmiş dönemler kaldırılıp, daha ileri dönemlere ait tahminler ilave edilir. Dönemsel olarak tekrarlanması gereken bu faaliyet çok önemlidir. Ayrıca, bu çizelgeleme müşterilere teslimat tarihi bildirime olanağı sağlar.

Ana üretim çizelgeleme de malzeme gereksinim planlaması için girdi niteliğindedir. Malzeme gereksinim planlaması, ana üretim çizelgelemeden aldığı son ürünleri parçalarına ayırır, böylece son ürün için gerekli parçalar ve malzemeler satın alınır ya da üretilir. Kapasite gereksinim planlaması her iş merkezindeki işlerin ne zaman başlayacağını ve ne kadar süreceğini gösterir. Bununla ilgili bilgiler, malzeme planında yer alan planlanmış ve açık siparişlerden gelir. Son montaj çizelgelemesi ile ürünün son duruma gelmesi için gerekli işlemler yerine getirilir. Girdi çıktı planlaması ve kontrolü ile malzeme planlamasına göre talebin çizelgelenmesi ve kapasite kısıtları ile ilgili rapor ve yöntemler belirlenir (Kağıncıoğlu, 1991).

MALZEME GEREKSİNİM PLANLAMASI

Üretim işletmelerinde üretim sisteminin başarısı için hem tedarik hem de üretim süreçlerinde malzemelerin doğru yerde doğru miktarda ve doğru zamanda bulunması önemli olmaktadır. Ayrıca, kapasite planlamasının gerçekleştirilmesi de dikkat edilmesi gereken konulardan biridir. Üretimin belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesinde stoklar kilit rol oynamaktadır. Stokların yönetiminde kullanılan etkin yöntemlerden biri de Malzeme Gereksinim Planlaması (MGP) olarak isimlendirilen yöntemdir. Bir stok kalemi talebinin diğer stok kalemlerinden bağımsız kabul edildiği klasik stok yaklaşımında stok her azaldığında alıma gidilerek belirli bir stok düzeyi korunur. Ancak, MGP yönteminde mevcut üretim için gerekmedikçe stok bulundurulmamaktadır. Böylece stok seviyeleri düşük tutularak stok maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlanmaktadır. MGP'nin amacı, doğru malzemelerin doğru miktarda istenilen kalitede istendiği zaman üretim alanında bulunmalarının garantilenmesidir.

Malzeme gereksinim planlaması, bitmiş ürün isteklerini zamana bağlı alt montaj, parça, ham madde gibi isteklere dönüştüren bilgisayar destekli bir bilgi sistemidir. Bu yöntem, teslim süresinden geriye doğru çalışarak tedarik süresi ve diğer bilgileri kullanarak ne zaman ve ne kadar sipariş verilmesi gerektiğini belirlemektedir. Malzeme gereksinimleri birbirine bağımlı olarak hiyerarşik bir sırada ortaya çıkarak son ürünün zamanında tamamlanmasını sağlarken stokları düşük düzeylerde tutmaya çalışmaktadır. MGP, bitmiş ürünler için bir çizelge ile başlamakta ve bu çizelge belirli bir zaman diliminde bitmiş ürünü üretmek için alt montaj, parça ve ham madde gereksinimlerine dönüşmektedir. Başka bir deyişle, MGP üç soruyu yanıtlamak için tasarlanmıştır:

- Ne gereklidir?
- Ne kadar gereklidir?
- Ne zaman gereklidir?

Genel olarak MGP'nin amacı stok düzeyini düşük tutmak, iş akışının düzenine katkıda bulunmak, malzeme yokluğundan dolayı üretimin aksamasını en aza indirmek, teslimatlara yardımcı olmak ve müşterilere en iyi hizmetin verilmesini sağlamaktır (Demir ve Gümüşoğlu, 2003). Bu sistemde malzeme, parça, yarı ürünlere olan talep son ürüne olan talebe bağlı olmaktadır. Son ürün için talep bir kere belirlendiği zaman üretim sırasında gereken alt montaj ve bileşen parçaları ile bunların miktarları tam olarak hesaplanabilmektedir. Bağımlı talep devamlıdır ve tesadüfi değişikliklerden dolayı farklılıklar göstermektedir. Öte yandan bağımlı talep doğrudan bir üst düzeydeki ürünün talebine bağlıdır (Çelikçapa, 1999).

SIRA SİZDE



3

Malzeme gereksinim planlaması hangi sorulara yanıt vermektedir?

MGP'nin üç temel girdisi ana üretim çizelgesi, malzeme listesi ve stok durum dosyasıdır.

Ana üretim çizelgesi ürün stoklarını güncellemek ya da müşteri talebini karşılamak için hazırlanan MGP'nin çekici gücüdür. Ana üretim planlama son ürünün miktarını ve üretileceği dönemi belirlemektedir. Böylece, bu çizelge MGP sistemi için gerekli temel bilgiyi sağlar. Başlangıçta bu çizelgenin uygulanabilirliği MGP ve kapasite gereksinim planlaması yoluyla test edilmekte daha sonra uygulanmaktadır. MGP ana çizelgeyi malzeme gereksinimlerine çevirmekte ve gereksinimleri stoktan ya da önceden verilmiş siparişlerden karşılamaktadır. Ana çizelge MGP sistemini çalıştırmakta ve gerekli malzemelerin üretimin elde edilmesi için bu sistemin temelini oluşturmaktadır (Doğruer, 2005).

Malzeme listesi bir ürünün üretiminde gerekli olan tüm parça, alt montaj ve ham maddelerin listesidir. Malzeme listesi hiyerarşıktır. Birbirini izleyen montaj düzeylerinin her bir birimini tamamlamak için gerekli parçaların miktarını gösterir. Malzeme listesinden planlamaya gönderilen ana bilgi *ürün yapı ağacı*dir. *Ürün yapı ağacı* bir ürünün montajında gerekli alt montaj ve parçaların görsel açıklaması olmaktadır. Malzeme listesinin doğruluğu önemlidir ve yapılan bir yanlış işlemlerden geçerken daha da büyüyerek işletmede çok büyük sorunlara neden olabilmektedir. Bu liste güncelleştirilmiş bir bilgisayar listesidir ve ürünler değişikçe ve geliştikçe değiştirilmekte ve güncellenmektedir. MGP sistemi, basitçe, ürün yapı ağacından başlayarak ana ürünün talebine bağlı olarak bağımlı parçaların talebini belirlemeye dayanır. Her son ürün için bilgiler dikkatle saklanmalıdır; aksi takdirde yanlış malzeme siparişi verilebilir ve gerekli malzemeler temin edilemeyebilir. Ürünlerin tasarım değişiklikleri yapıldıkça, yeni ürünler geliştirildikçe ve ürün sırası veya montajı değişikçe, malzeme listesi de güncellenmelidir. Bu anlamda malzeme listesi bir malzeme planlama ve programlama aracı olarak düşünülmelidir. Bunun yanında, malzeme listesinin her düzeyindeki her parça için parça numarası, parça tanımı, her montajda kullanılan miktar, bir üst seviyede kullanılan miktar ve son ürün için kul-

lanılan miktar bilgileri bulunmalıdır. Bir MGP sisteminin etkin olarak kullanılabilmesi için malzeme listesinin eksiksiz ve doğru hazırlanması gerekmektedir. Günümüzde, çoğu işletmede kullanılan ürün parçalarının çeşitliliği ve karmaşık yapıları, bilgisayar destekli malzeme listesinin kullanımını zorunlu duruma getirmektedir.

Stok durum dosyası ise her malzemenin dönemler itibarıyla stok durumu ile ilgili bilgi veren bir bilgisayar dosyasıdır. Her malzeme kaydında malzeme seviye kodu, mevcut stok, sipariş miktarı ve müşteri siparişi bulunur. Planlanan ve teslim edilen siparişler yanında gelen, kullanılan ve hurdaya ayrılan malzemeler de kaydedilerek güncellenmektedir. Günümüzde MGP uygulamaları bilgisayarlar ile yapılmakta ve işletmelerin işlerini çok kolaylaştırmaktadır. Kullanılan yazılımlar, üretimi aksatmadan ürünlerin çeşidine bağlı olarak yüzlerce hatta binlerce parça ve malzemedan oluşan ürünlerin malzeme ve parça tedarikini sağlamaktadır.

Bir üretim ortamında çeşitli etkenlerden dolayı sürekli değişimin olması doğaldır. Başka bir deyişle, genelde planlanan faaliyetler ile gerçekleşenler farklı olabilir. Planlanan siparişler zamanında gelmeyebilir, kapasite kısıtlarından dolayı sipariş büyüklükleri değişebilir ve ham madde eksikliğinden dolayı brüt ihtiyaçlar değişebilir. Tüm bunlara bağlı olarak ana üretim planı, stok seviyeleri ve mühendislik değişimlerinden dolayı ürün yapı ağaçları da değişebilir. İşletme bu değişikliklerden dolayı malzeme planını da değiştirmek zorunda kalabilir. Her durumda MGP sistemi bu değişimlere uyum sağlamak zorundadır.

MGP, sadece malzemelerin üretim/işlem kontrolü yönünü ele almakta ve kapasite ihtiyaçlarına yönelik hiçbir düzenleme yapmamaktadır. Bu durum çeşitli sorunlar yaratmakta ve dolayısıyla istenmeyen bir durum olmaktadır. MGP'nin, bu ve bunun gibi diğer faktörleri de içermesi bakımından geliştirilmiş biçimi olan üretim kaynakları planlaması (ÜKP) diğer eleman ve kaynakları ile birlikte geri beslemeli bir sistem olarak ortaya çıkmıştır. ÜKP, üretim, pazarlama, mühendislik ve finans bilgilerini, organizasyonun toplam üretim planı için bir araya getirerek, tüm kaynakların verimli bir şekilde planlanmasını sağlayan bir üretim yönetim sistemidir. ÜKP, üretilecek ürün çeşidi, üretim için yapılacaklar, işletmenin mevcut olanakları ve üretim için gerekli olanları göstermektedir. MGP'nin kapalı çevrimli MGP'ye, sonra da ÜKP'ye dönüşümü, organizasyonların tamamen hedeflerine ulaşabilmeleri için ortaya çıkan bir oluşumdur. Bu da stratejik, finansal ve kapasite planlama alanlarının bütünleştirilmesi ile gerçekleştirilmiştir.

ÜKP, üretim, pazarlama, finansman ve mühendislik gibi üretim kaynaklarını planlamakta ve izlemektedir. Ayrıca, üretim sistemini benzetim yolu ile üretim içindeki ve dışındaki diğer birimlerle ilişkilendirmektedir. Bu sistemden elde edilen geri beslemeler üretim planlarında gerekli düzeltmelerin ve güncellemelerin yapılmasına olanak tanımaktadır. Üretim zamanlarının azalması, stok seviyelerinin (ham madde, sistem içi stoklar ve bitmiş ürünler) azalması ve müşteri teslim zamanlarında gecikmelerin azalması başarılı ÜKP uygulamasının işletmeye sağlayacağı faydalar arasında sayılabilmektedir.

MGP'nin birkaç önemli avantajı içerisinde en belirgin olanı sistemin karmaşık, büyük hacimli üretim ortamlarında çeşitli üretim faaliyetlerini koordine edebilme yeteneğidir. MGP'nin hayati avantajı onun dinamik doğasında yatar. Değişen şartlara oldukça iyi tepki vermekte, hatta değişimler üzerine varlığını devam ettirebilmektedir. Değişen koşullar ana üretim planının gelecekteki dönemlerinde sadece ana ürünü değil, binlerce parçayı etkileyebilir (Eraslan, 2012).

MGP sisteminin doğru uygulanabilmesi öncelikle varsayımlarının gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu durumda MGP'nin en önemli kısıtını oluşturmaktadır. MGP yaklaşımı, temelde son ürün-parça bağlantısına dayalı üretim sistemlerine uygulanabilirken aynı zamanda son ürünler ana üretim planında ifade edilebiliyorsa, MGP sistemi verimli bir şekilde uygulanabilir. MGP sisteminde bilgisayar kullanımı bir gereklilik olurken ürün

yapısı montaj bazlı olduğundan, malzeme listesi ve stok durum kayıtları hazırlanarak bilgisayara girilmelidir. Doğru ve geçerli bir ana üretim planının olmaması durumunda MGP'nin sağlıklı çalışabilmesinden söz edebilmek mümkün değildir. MGP'nin diğer bir sıkıntılı noktası ise veri bütünlüğü ve doğruluğu ile ilgilidir. Güvenilir ve doğru olmayan stok ve işlem verileri, iyi planlanmış bir MGP sistemini bozabilir. Doğru kayıtların tutulabilmesinde önemli koşul ise personelin eğitilmesidir. MGP'ye yönelik diğer bir eleştiri ise abartılı temin zamanları ile ilgilidir. Abartılı temin zamanları da planlama ufkunun gereğinden fazla uzun olmasına neden olmaktadır. MGP uzun temin zamanlarını sabit kabul ederek bunları kısaltma yoluna gitmemekte, böylece de ana üretim planlamacılarının doğru talep tahmini yapma olasılıkları azalmaktadır (Eraslan, 2012).

KAPASİTE PLANLAMASI

Kapasite planlama, işletmenin üretim faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere gerekli insan, makine ve tüm fiziksel kaynakları belirleme sürecidir. Kapasite, bir sistemin bir işi yapabileceği en iyi değer olurken kapasite planlama, kapasiteyi ölçerek üretim gereksinimleri ile uyum içinde olacak şekilde seviyelerini ayarlar. Kapasite, işletmede karşılaşılan ürün grubunun ortak bir birimi şeklinde ifade edilmelidir (kg-metre-işçi/saat gibi). Kapasiteyi etkileyen faktörlerin bazıları tamamen işletme yönetiminin kontrolündeyken, bazıları kontrolü dışındadır. Önemli olan kontrolü altındaki faktörleri iyi yöneterek kontrolü dışındaki faktörlerden en az etkilenmektir. İşletme kontrolü altındaki faktörlere arazi, işgücü, makineler, donanımlar, günlük vardiya sayısı, fazla mesai haftalık çalışma günü sayısı, dönemlik bakım sayısı ve süresi örnek olarak verilebilir. İşletmenin üzerinde fazla etkisi olmayan faktörlere ise işçi devamlılığı, işgücü performansı, makine bozulmaları ve fireler örnek olarak verilebilmektedir.

Bir üretim işletmesinin kapasitesini sabit bir değer ile tanımlamak oldukça zordur. Makinelerin tek tek kapasitesinin toplanması ile toplam kapasite bulunamaz. İş istasyonları arasındaki karmaşık ilişki ve farklı hızlarda olmaları, tamir faaliyetleri, boş beklemler, program hataları, iskarta ürünler gibi pek çok faktör kapasitenin belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Kapasite genel olarak bir üretim oranı ya da belirli bir zaman içindeki üretim miktarı olarak tanımlanmaktadır. Maksimum üretim fiziksel üretim ile ilgili olduğundan kolay belirlenebilir ancak gerçek üretim çeşitli faktörlerin etkisi altında değişebilir. Ayrıca, malzeme, işlem süresi ve işçilik bakımından farklı ürünler üreten bir işletmede miktar için ortak bir ölçü bulmak çok güçtür. Üretim yapan bir işletmede kapasite ölçülmesi, üretim plan ve programlarının hazırlanması açısından büyük önem taşır. İstenilen miktarda ürünün istenilen zamanda üretilmesini sağlayacak olan programların duyarlılığı kapasite değerlerinin gerçeğe uygun olması ile sağlanabilir (Kobu, 2005).

İster yeni bir tesis tasarımı olsun isterse mevcut tesisin genişletilmesi olsun kapasite tasarımı üzerinde durulması gereken bir konudur. Kapasite tasarımı sadece ürünlerin yıllık satışlarını bilmek yeterli değildir. Satış rakamları mevsimsellik, rakip politikaları, ekonomik şartlar ve yasalar gibi faktörlerden çok etkilenmektedir. Kapasite belirlemede ortalama satış düzeyi mi yoksa satış eğrisi mi takip edilecektir? Satış eğrisi takip edildiği durumda ya stok düzeyi ya da işgücü düzeyi değişken olacaktır. Fazla mesai, taşeron kullanmak, maksimum stok düzeyi ve işgücü düzeyi karar verilmesi gerekli önemli konulardır. Stok maliyetlerini, tesis yatırım maliyetlerini ve işgücü değişim maliyetlerinin hepsini birlikte hangi planın en aza indirdiğinin belirlenmesi önemlidir. Gerekli olan, belirlenen dönemlerde üretim kapasitesinin stok, yatırım ve işgücü devri maliyetlerini minimize edecek şekilde bir program içinde olmasıdır. Kapasitenin belirlenmesinde mevcut değerlerden mi yoksa gelecekteki satış tahmini değerlerinden mi yararlanılacağı kararı verilmelidir. Mevcut talebi karşılayacak kapasite için tesis kurulurken, talepte gelecekte mey-

dana gelebilecek değişiklikler göz önüne alınarak tesisin genişlemesiyle ilgili planlar da yapılmalıdır. Böylece, gelecek kapasitede ek sabit harcamalar sadece binada ayrılan alanla sınırlı kalmaktadır. Tesisin ileride genişletilebilmesi için de tesis yerleşim yeri seçiminde genişlemeye uygun bir yerin seçilmesi gereklidir. Kapasitenin ileride arttırılmasında tesis genişlemesinin sisteme entegrasyonu önemli olmakta ve maliyetlerin minimumda tutulmaya çalışılması gerekmektedir (Doğruer, 2005).

İdeal şartlar altında belirli bir sürede elde edilen maksimum üretim miktarına teorik kapasite denmektedir. Ancak, teorik kapasite tanımında da belirtildiği gibi ideal şartlarda geçerli olmakta ve bu ideal şartlara da genelde ulaşamamaktadır. Teorik kapasiteden tamirler, beklemler, duraklamalar, makine ayarları, üretim programındaki aksamalar, ürün çeşidindeki farklılıklar, zaruri ihtiyaç molaları gibi kullanılamayan sürelerin çıkarılmasıyla fiili kapasite belirlenir. İşletmelerin dikkat ettiği ve ulaşmaya çalıştığı da daha gerçekçi olan bu fiili kapasitedir. Fiili kapasite hesaplamasında kuruluş yeri, işgücü temini, maliyet, süreç tipi, ürün standartları, çalışanların beceri, eğitimi ve motivasyonu, çizelgeleme, kalite politikası, bakım politikaları ve sendikalar gibi bir çok faktör göz önüne alınmalıdır. Aksi takdirde, belirlenen kapasite gerçekçi olmayabilir ve işletmeyi yanlış yöne yönlendirebilir.

Teorik ve fiili kapasite arasındaki ilişkiyi açıklayınız.



SIRA SİZDE

Kapasite kontrolü ile üretim çıktısı takip edilmekte, bu üretim çıktısı kapasite planı ile karşılaştırılmaktadır. Daha sonrasında ise değişimlerin önceden belirlenen sınırları aşp aşmadığı belirlenmekte ve gerekliyse düzeltici faaliyetler yapılmaktadır.

Kapasite planlaması üç aşamadan oluşmaktadır (www.baskent.edu.tr/~eraslan/PMS.doc):

- Kaynak gereksinim planlaması
- Kaba kesim kapasite planlaması
- Kapasite gereksinim planlaması

Kapasite planlamada kaynak gereksinim planlamasının amacı, üretim planını karşılayacak olan ana kaynakların bütünsel olarak seviyelerini belirlemektir. Bu plan, mevcut işgücü ve kapasite durumundan faydalanarak kaynak gereksinimini belirler. İşgücü ve kapasite durumları, bir birimi üretebilmek için gerekli makine, teçhizat ve/veya işçi-saat kapasitelerini göstermektedir. Kaynak gereksinim planlaması kaba tahminler aracılığıyla genel seviyede gerçekleştirilmektedir. Kaynak gereksinimleri kaynak kapasiteleri ile karşılaştırılıp birbirleriyle eşleştirilerek süreç devam ettirilir. Bu, genelde adım adım süren bir süreçtir ve sonuçta üretim planı ve/veya kapasitelerde değişime ya da güncelleme neden olabilmektedir.

Ana üretim çizelgelemesi gereksinimlerine göre gerekli kaynakları belirlemesi ile kaba kesim kapasite planlamasının amacı gerçekleştirilmektedir. Böylece, ana üretim çizelgelemenin kapasite yönünden uygun olup olmadığı ortaya çıkmaktadır. Kaba kesim kapasite planlamasındakine benzer daha detaylı bir malzeme listesi oluşturulur. Parça stokları dikkate alınmadan tüm plan, ana üretim çizelgelemenin malzeme listesine göre şekillendirilmesine dayanır. Dolayısıyla bu şekilde üretim planının işçi-saat, makine-saat, depo, stok seviyeleri, standart maliyetler gibi bütünsel kaynaklar üzerindeki etkisi belirlenir. Bu planlama ana üretim çizelgelemenin kapasite açısından uygun olmadığını belirlerse, ya ana üretim çizelgeleme tekrar gözden geçirilmeli, ya da kaynak miktarları düzenlenmelidir. Uzun dönem fazla mesai ya da fason üretim uygulanabilecek çözüm seçenekleridir. Planlamada ise önem, sorun çıkarabilecek ve darboğaz oluşturabilecek kaynak ya da iş merkezlerine verilmelidir.

Kapasite planlama aşamaları ilerledikçe detaylar da çoğalmakta buna bağlı olarak planlama dönemlerinin uzunluğu azalmaktadır. Planlama sürecinin üst seviyelerinde ana kapasite sorunları çözümlenmiş olmasına rağmen, günlük kapasite problemleri devam

edebilmektedir. Kapasite gereksinim planlaması ile bu problemler belirlenmeye ve MGP tarafından üretilen malzeme planının kontrolü yapılmaya çalışılmaktadır. Kapasite gereksinim planlaması, kısa dönemden orta döneme kadar bir planlama aralığında malzeme planının uygulanabilmesi için gerekli işgücü ve makine-donanım miktarını belirler. Daha sonra gerekli kapasite mevcut kapasite ile karşılaştırılarak aşırı ya da düşük yüklemeler belirlenmektedir. İş merkezlerindeki iş yükünü ölçen ve kapasitenin yeterli olup olmadığını belirleyen kapasite gereksinim planlamasının önemli girdilerinden biri MGP'dir. MGP sistemleri, ana üretim planının uygun olduğunu ve onun gereksinimlerini karşılamak üzere yeterli kapasitenin mevcut bulunduğu varsayımına dayanmaktadır. MGP ile malzeme ihtiyaçları zaman ve miktar olarak belirlendikten sonra kapasite durumunun değerlendirilmesi için kapasite gereksinim planlaması uygulanmalıdır. Böylece, sorunlar belirlenip, kapasitede düzenlemeye gidilerek ya da malzemeler tekrar planlanarak çözüm bulunmaya çalışılmaktadır. Üretimde çalışacak işgücünün planlanmasında kapasite ihtiyaçlarını önceden görebilme yeteneği oldukça önemlidir. Kapasite gereksinim planlaması ile işletme düzeltici önlemleri zamanında alabilecek şekilde iş merkezlerindeki aşırı yüklemeleri, düşük yüklemeleri ve darboğazları görebilir. MGP'den malzeme ihtiyaçlarını alarak, bunları ileri dönemler için çeşitli iş merkezlerinde işgücü-saat birimine dönüştürür.

Kapasite planlama faaliyetlerinde başvurulacak maliyet analizi tekniklerinin başında başa baş noktası analizi gelir. Bu yöntem ile işletmenin sabit maliyetlerini karşılayabilmesi için ne kadar üretmesi gerektiği öğrenilebilir. Dolayısıyla, kapasite belirlemede bu değer yol gösterici olabilmektedir. Doğrusal programlama üretim kaynaklarının planlanmasında kullanılan diğer bir yöntemdir. Doğrusal programlama modeli kapasite ile doğrudan ya da dolaylı yoldan ilgili karar değişkenlerinin değerlerini bularak kapasite alternatiflerinin değerlendirilmesini sağlayabilmektedir. Kapasite problemlerinin çoğunda belirsizlik bulunmaktadır. Talep, işlem ya da tamir-bakım sürelerinde değişimler olabilmektedir. Bu gibi durumlarda eğer belirsizlik belirli bir olasılık dağılımı ile temsil edilemiyorsa simülasyona başvurulabilir. Simülasyon ile kapasite planlamasına yardımcı olacak bilgiler belirlenebilmektedir.

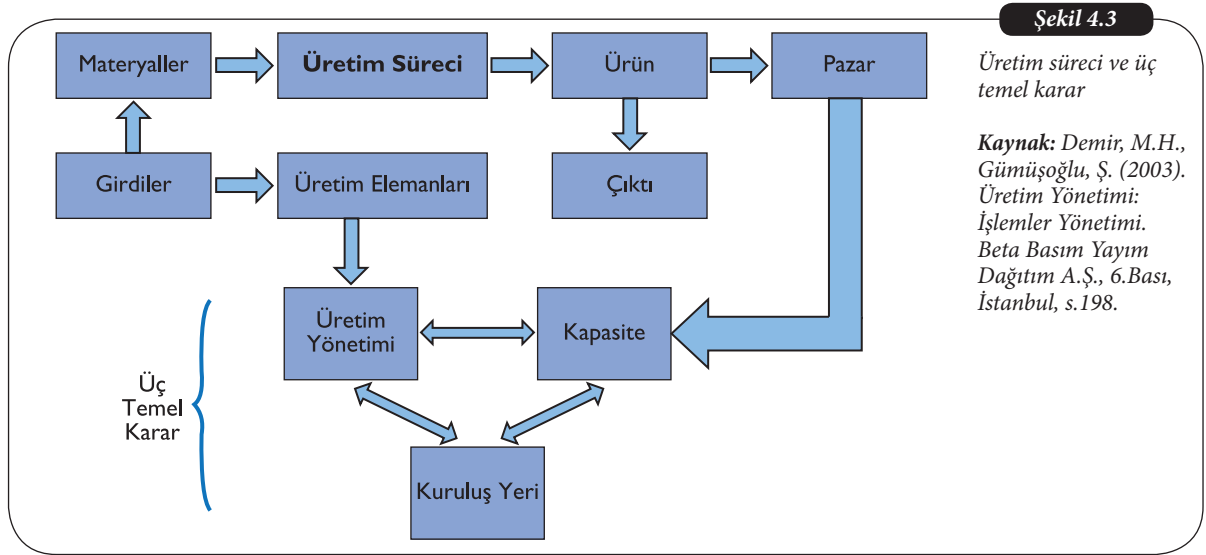
Kapasite seçimine etki eden önemli faktörlerden biri de tesis yeridir. İşletmenin üretim kapasitesinin büyümesine bağlı olarak ham madde ihtiyacının artması ve yakın bölgenin bu konuda yetersiz kalması, öte yandan üretilen malların daha uzak bölgelerdeki pazarlara taşınması söz konusu olabilir. Bu duruma bağlı olarak taşıma maliyetleri sürekli artarak, kapasite büyüklüğünün sağladığı avantajlar azalmaya başlayabilir. Örneğin bir sigara fabrikasının kapasitesi fabrika yerinin bulunduğu bölgenin bütün üretim durumuyla yakından ilgili olmaktadır. Bu durumda bölgenin bütün üretimi kapasite planlamasından sınırlayıcı bir şart olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bununla beraber günümüzde gelişen teknolojiyle birlikte ulaşım araçlarının taşıma kapasitelerinin artması ve daha hızlı taşıma yapılması sonucu, taşımanın daha kolay yapılabildiği görülmektedir (Bulut, 2004).

KURULUŞ YERİ SEÇİMİ

Kuruluş yeri, işletmenin üzerinde kurulacağı, hayatı süresince çalışmalarını sürdüreceği yerdir. İşletme stratejisi belirlenirken işletme ne tür bir ürün ya da hizmet sunacağını ve hangi pazarın içinde rekabet edeceğini belirlemiştir. Fiziksel faktörler tesisin yerleşimine ve tasarımına etki ederken işletmenin kuruluş yeri de işletme ve sermaye maliyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kuruluş yeri seçimi uzun dönemli ve stratejik bir yatırım kararı olduğundan değiştirilmesi güç ve maliyetlidir. Kuruluş yeri seçiminde kuruluş yeri ile ilgili tüm maliyetler minimize edilmeye çalışılmaktadır.

Kuruluş yeri kararının kapasite ve talep tahmini ile birlikte verilmesi seçimin doğruluğuna katkıda bulunur. Özellikle hizmet işletmelerinde kuruluş yeri, talebi belirlemekte

ve kapasite de talebe göre belirlenmektedir. Bu nedenle bu kararların beraber verilmesi faydalıdır. Kuruluş yeri seçiminde özenli olunmalıdır. Çünkü verilen karar, uzun süre için işletmeyi belirli koşullar altında çalışmak zorunda bırakacaktır. Kötü seçilmiş bir yer işletmeyi baştan zor durumda bırakır. İşletme kapasitesi, üretim yönetimi ve işletmenin kuruluş yeriyle yakın ilişki içindedir. Bu ilişkinin üç temel kararı Şekil 4.3'te gösterilmektedir. Farklı kapasite büyüklükleri farklı pazarlara girebilmek için farklı kuruluş yerlerini gerektirebilir. İşletmeler büyük miktarlarda gereksinim duydukları elemanları ucuz kaynaklardan sağlamaya çalıştıkça, kuruluş yeri ve üretim elemanlarının birlikte ele alınması gerekmektedir. Kuruluş yerinin seçimi işletmenin gelişimi açısından büyük önem taşır. Çünkü bu seçim işletme amaçlarını uzun bir dönem için bağlamış olmaktadır. Ulaşım giderleri, kira giderleri gibi bir takım üretim elemanlarının giderleri sabitlenmiş olmaktadır. En iyi kuruluş yeri, diğer seçeneklerle karşılaştırıldığında en yüksek kazancı ve kârlılığı sağlayan yerdir (Demir ve Gümüşoğlu, 2003).



İşletmeler kuruluş yeri açısından genellikle üç nitelikte olabilmektedir:

- 1. Ham madde kaynağına dönük işletmeler:** Üretimde çok fazla miktarda ham madde kullandıkları için ham madde kaynağının olduğu yerde ya da yakınında kurulması gerekir. Demir-çelik, kömür ya da alüminyum tesisleri buna örnek teşkil etmektedir.
- 2. Pazara dönük işletmeler:** Tesisin pazarın yanında ya da yakınında kurulması ulaştırma harcamalarında tasarruf sağlamaktadır. Makarna, mobilya, deterjan tesisleri bu işletmelere örnek olabilmektedir.
- 3. Kuruluş yeri farklı olan işletmeler:** Bazı işletmeler için pazara ya da ham madde kaynağına yakınlık çok fazla bir anlam ifade etmez. Örneğin, bir kumaş tesisi pamuk üretim alanlarına yakın yerde olabileceği gibi farklı bir yerde de kurulabilir.

Tesis kuruluş yeri seçiminde uyulması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Kobu, 2005):

1. Tesisin gereksinimleri objektif olarak saptanmalıdır. Seçilecek yer bu gereksinimleri karşılayacağı için gereksinim tanımlamaları açık ve eksiksiz yapılmalıdır.
2. Seçilecek yerin tesisin faaliyetlerine yapacağı etkileri belirleyen özellikler saptanmalıdır.
3. Yer seçimi çalışmaları belirli aşamalar birbirine karıştırılmadan ve sıra ile yürütülmelidir.
4. Her aşamanın gerektirdiği uzman kişi ve kuruluşlar uygun bir biçimde saptanarak yararlanma olanakları araştırılmalıdır.

Bu prensiplerin ışığı altında yapılacak yer seçimi çalışmalarının temel sorumluluğu üst yönetime aittir. Üst yönetim stratejik kararlar ve bazı sonuçların kontrolü dışında kalan faaliyetleri ve ayrıntıları uzman bölümlerin sorumluluğuna bırakır.

Tesis seçimi birbirini izleyen üç aşamadan oluşan bir karar verme sürecidir (Kobu, 2005):

1. **Tesisin kurulacağı genel bir bölgenin seçilmesi.** Bu bölge bir ülke olabileceği gibi bir ülkenin belirli bir bölgesi de olabilir.
2. **Bölgenin belirli bir yerinin seçilmesi.** Bölgenin içinde belirli bir şehir ya da kıyı şeridi gibi bir yer olabilir.
3. **Belirlenen yer içinde tesisin kurulacağı arazinin seçilmesi.**

Tesisin seçileceği genel bölgenin belirlenmesinden sonra genelde bölge içinde belirli bir yer ve arazinin seçilmesi birlikte yürütülmektedir. Başka bir deyişle, bölgenin yerinin seçilmesi ve yer içinde tesisin kurulacağı arazinin seçilmesi aşamaları arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Bu nedenle, bu karar verme sürecinin iki aşamalı olduğu da söylenebilmektedir.

Bölgenin seçiminde işletme devletin yatırım ve vergi indirimleri gibi planlama ve güdüleme önlemlerinin etkisi altında bulunur. Bölgenin belirli bir yerinin seçilmesinin çalışmanın başarısı üzerinde önemli etkileri olmasına karşın, ticaret odalarının, kamu kuruluşlarının ve kamu hizmetlerinin aktif katkıları yeni yerleşecekler için gerekli bilgileri hemen sağlamalarının beklenmesi yönünden de önem taşıdığı görülür (Demir ve Gümüşoğlu, 2003). Bölge seçiminde şehir ve ilçelerin özelliklerine kadar inilmesi sadece zaman ve para kaybına neden olmaktadır. Bölgeleri karakterize eden genel kapsamlı bilgiler üzerinde durulması daha doğru olacaktır. Bölge analizinde dikkat edilmesi gereken faktörler aşağıda sıralanmıştır:

- Talep ve dağıtım olanakları açısından pazar uygunluğu,
- Ham madde kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki durumu,
- Yan sanayi kuruluşları,
- Çeşit, yoğunluk ve maliyetler açısından ulaşım olanakları,
- Enerji kaynaklarının şimdiki ve gelecekteki durumu ve maliyetleri,
- Fabrika faaliyetleri ve çalışanların yaşantısını etkileyecek iklim koşulları,
- Miktar, kalite ve ücret açısından işgücü kaynakları,
- Devletin yasalarla belirlediği kısıtlayıcı ya da özendirici faktörler.

Yer ve arazi seçiminde girişime ait, eğer varsa, öteki işletmelerin durumu önem kazanmaktadır. Bu nedenle, yeni tesisin yeri, kazancı maksimize edecek ve maliyeti minimize edecek şekilde seçilmelidir. Bölgenin belirlenmesinden sonra şehir ya da daha küçük yerlerin özellikleri tespit edilip incelenir. Burada fabrika kurmaya elverişli araziler arasından mikro düzeyde faktörler göz önüne alınarak yapılan değerlendirme ile en uygun olanı seçilir. Bu mikro düzeydeki faktörler arasında ulaşım, işgücü tedariki, genişleme olanakları, toplumsal yapı, tedarik kaynaklarına yakınlık, enerji ve su kaynakları, yaşam koşulları, arazi ve inşaat fiyatları, mevcut fabrikalar ve sosyal tesisler, belediye hizmetleri ve işçi işveren ilişkileri gibi faktörler sayılabilir.

Yer seçiminde izlenecek aşamaların şu sıra ile yapılması gerekmektedir:

- Planlanan gelişmelere göre gelecek hakkında tahminler yapılır.
- İşletmenin kurulacağı yer ile ilgili ölçütler bulunur.
- Seçilen ölçütlere göre kantitatif ve kalitatif yöntemlerle karşılaştırmalar yapılarak yer seçim işlemi tamamlanır.

Bölge, yer ve arazi, seçimindeki faktörlerin analizi bir çok kaynaktan toplanan bilgiler ışığında yapılmaktadır. Araştırmalarda bilgi kaynaklarının çok olması seçimin güvenilirliğini arttırması açısından önemlidir. Yer seçimlerinde yanlış yapılmasının en önemli nedenlerinden birisi de yetersiz ve hatalı bilgilerin değerlendirmelerde kullanılmasıdır. Kuruluş yeri seçiminde kullanılan yöntemlere örnek olarak karşılaştırmalı yöntemler, faktör karşılaştırma ve değerlendirme yöntemi, ağırlık merkezi yöntemi ve doğrusal programlama verilebilir.

Kuruluş yeri, bir işletmenin yaşaması ve gelişmesi için zorunlu olan, faaliyette bulunulan sektörün gerektirdiği bütün özellikleri taşıyan ve bunun yanında en düşük maliyet ile en yüksek karı sağlayabileceği düşünülen yerdir. Bu tanımlamadan da anlaşıldığı gibi, işletmeler kuruluş yeri seçiminde teşviklere rağmen az gelişmiş bölgelerde tesis kurmak yerine ekonomik faaliyetin yoğun olduğu bölgelerde tesis kurmayı tercih edebilmektedirler.

**DİKKAT**

Özet

İş planının temel amacı, iş kuran girişimcilerin, iş kurma sürecinde hangi hedefler için neleri nasıl ve ne zaman yapacağını belirlemesidir. Bunun için işletme iyi tanımlanmalı ve üretim ile ilgili faaliyetler çok iyi belirlenmelidir. Üretim planı işletmenin sabit tek bir hedefinin olmayacağını kabul etmeli, ancak mevcut üretim durumu ve üretim gereksinimleri ve üretim şeklinin gelecekte sunacağı fırsatları göstermelidir. Üretim planı işletmenin güçlü ve zayıf yönleri göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır. Ayrıca işletme pazarda başta müşteri ve rakipleri olmak üzere iç ve dış diğer faktörleri de dikkate alarak tehdit ve fırsatları değerlendirebileceği bir üretim planı yapılmalıdır.

Süreç akışı ile girdilerin hangi işlemlerden hangi sırayla geçmeleri gerektiği belirlenmektedir. Süreç sistem tasarımı içinde ele alındığında girdileri çıktıya dönüştüren bir dizi işlem oluşur. Ürün tasarımında ister yeni olsun isterse mevcut ürün için olsun süreç planlaması faaliyetinin yerine getirilmesi gereklidir. Bu şemalar aynı zamanda kalite problemlerinin belirlenmesinde ve çözülmesinde yardımcı olmaktadır. Bu şemalar ile sürecin genel akışı görülebileceği gibi aynı zamanda sorunların oluşabileceği yerler ve gerektiğinde sürecin düzeltililebileceği yerler rahatlıkla görülebilmektedir.

Üretim planlamasında öncelikle gerekli olan girdi, talep tahminleri ve müşteri siparişleridir. Amaç, müşterilerin istediği ürünü istenilen zamanda istenilen miktar ile sunmaktır. Kesin müşteri siparişleri dışındaki talep tahminleri geleceğin kestirimi ile ilgilidir ve duyarlılığını etkileyen iki faktör bulunmaktadır. Birincisi zamandır ve tahminlerin zaman aralığı arttıkça duyarlılığı azalmaktadır. Diğeri ise ürün çeşitleri arttıkça duyarlılık azalmaktadır. Planlama dönemleri, ürün grupları ve işletme kısıtları göz önüne alınarak hazırlanan bir üretim planlaması, belirli dönemlerdeki üretim miktarını, planlamanın yolunda gidip gitmediğini kontrol eden araç ve yöntemleri ve tüm işletme için iş yükünü gösteren bir araç olmaktadır.

Ana üretim planlaması ile sürekli farklılaşan talepleri karşılamak için üretim, stok ve işgücü düzeyleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Genellikle, planlama boyutunda işletmelerin

tüm kaynakları sabit olarak varsayılmakta ve planlama çalışmaları bu kaynakların en iyi şekilde kullanılmasına yönelik olmaktadır. Planlama faaliyetlerinin zaman boyutu dinamik değişimlere bağlı olarak 3 ay ile 12 ay arasında değişiklik gösterebilmesine rağmen talebin mevsimsel olması durumunda tüm mevsim dönemi planlama boyutu içine alınmaktadır. Ana üretim planlama sürecinin temel girdileri talep, mevcut kaynaklar, süreç planlama çıktıları ve diğer etkenlerdir. Üretim planının önemli çıktısı ana üretim çizelgesidir. Üretim işletmelerinde üretim sisteminin başarısı için hem tedarik hem de üretim süreçlerinde malzemelerin doğru yerde doğru miktarda ve doğru zamanda bulunması önemli olmaktadır. Üretimin belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesinde stoklar kilit rol oynamaktadır. Stokların yönetiminde kullanılan etkin yöntemlerden biri de Malzeme Gereksinim Planlaması (MGP) olarak isimlendirilen bir yöntemdir. MGP yönteminde mevcut üretim için gerekmedikçe stok bulundurulmamaktadır. Böylece, stok seviyeleri düşük tutularak stok maliyetlerinde önemli tasarruflar sağlanmaktadır. Malzeme gereksinim planlaması bitmiş ürün isteklerini zamana bağlı alt montaj, parça, ham madde vb. isteklerine dönüştüren bilgisayar destekli bir bilgi sistemidir.

İster yeni bir tesis tasarımı olsun isterse mevcut tesisin genişletilmesi olsun kapasite tasarımı üzerinde durulması gereken bir konudur. Kapasite tasarımında sadece ürünlerin yıllık satışlarını bilmek yeterli değildir. Satış rakamları mevsimsellik, rakip politikaları, ekonomik şartlar ve yasalar gibi faktörlerden çok etkilenmektedir. Kapasite belirlemede ortalama satış düzeyimi yoksa satış eğrisi mi takip edilecektir? Satış eğrisi takip edildiği durumda ya stok düzeyi ya da işgücü düzeyi değişken olacaktır. Fazla mesai, taşeron kullanmak, maksimum stok düzeyi ve işgücü düzeyi karar verilmesi gerekli önemli konulardır. Hangi planın hem stok maliyetlerini hem tesis yatırım maliyetlerini ve hem de işgücü değişim maliyetlerini en aza indirdiğinin belirlenmesi önemlidir. Gerekli olan, belirlenen dönemlerde üretim kapasitesinin stok, yatırım ve işgücü devri maliyetlerini minimize edecek şekilde bir program içinde olmasıdır.

Kendimizi Sıyalalım

1. Aşağıdakilerden hangisi üretim sistemi girdilerinden biri **değildir**?
 - a. Ham madde
 - b. Bilgi
 - c. Müşteri
 - d. Sermaye
 - e. Girişimcilik
2. Aşağıdaki üretim tiplerinin hangisinde tek eşsiz bir ürün müşteri isteklerine göre üretilmektedir?
 - a. Proje tipi üretim
 - b. Sürekli üretim
 - c. Montaj tipi üretim
 - d. Akış tipi üretim
 - e. Kütle üretim
3. Aşağıdakilerden hangisi üretim planının kapsamına **girmemektedir**?
 - a. Üretim hızlarının belirlenmesi
 - b. Üretim önceliklerinin belirlenmesi
 - c. Üretilcek ürün miktarının belirlenmesi
 - d. Üretilcek ürünün belirlenmesi
 - e. Üretilcek ürün fiyatının belirlenmesi
4. Aşağıdakilerden hangisi süreç akış şeması ile belirlenmektedir?
 - a. Çıktıların gideceği depo
 - b. Girdilerin işlem sıraları
 - c. Ürün parçalarının listesi
 - d. Makinelerin yerleşimi
 - e. Makinelerin kapasite listesi
5. Aşağıdakilerden hangisi üretim planlama faaliyetlerinden biri **değildir**?
 - a. Üretim planının kapsayacağı dönemin belirlenmesi
 - b. Stok düzeylerinin belirlenmesi
 - c. Talep tahminlerinin yapılması
 - d. Kesin siparişlerin belirlenmesi
 - e. Tedarikçi seçiminin yapılması
6. Aşağıdakilerden hangisi belirli bir planlama dönemi içinde satılacak ya da üretilcek tüm malzemelerin ne zaman ve ne miktarda tedarik edileceğinin gösterilmesidir?
 - a. Kapasite planlaması
 - b. Malzeme gereksinim planlaması
 - c. Kapasite gereksinim planlaması
 - d. Ana üretim çizelgelemesi
 - e. Ana üretim planlaması
7. Ana üretim çizelgelemenin çıktıları aşağıdakilerden hangisi için girdi niteliğindedir?
 - a. Kapasite gereksinim planlaması
 - b. Stok kontrol
 - c. Malzeme gereksinim planlaması
 - d. Kapasite planlaması
 - e. Ana üretim planlaması
8. Aşağıdakilerden hangisi malzeme gereksinim planlamasının amaçlarından biri **değildir**?
 - a. Stok düzeyini düşük tutmak
 - b. Çalışanların doğru işlere atanmasını sağlamak
 - c. İş akışının düzenine katkıda bulunmak
 - d. Teslimatlara yardımcı olmak
 - e. Üretimin aksamasını en aza indirmek
9. Kısa dönemli bir planlama aralığında malzeme planının uygulanabilmesi için gerekli işgücü ve makine-donanım miktarını aşağıdakilerden hangisi belirler?
 - a. Kapasite gereksinim planlaması
 - b. Kaynak gereksinim planlaması
 - c. Kaba kesim kaynak planlaması
 - d. Stok kontrol
 - e. Malzeme gereksinim planlaması
10. Aşağıda verilen kararlardan hangisinin geriye dönüşü en zordur?
 - a. Tedarikçi seçimi
 - b. Makine seçimi
 - c. Çalışan seçimi
 - d. Kuruluş yeri seçimi
 - e. Ham madde seçimi

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- | | |
|-------|---|
| 1. c | Yanıtınız yanlış ise “Üretim Sistemi ve Üretim Planı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 2. a | Yanıtınız yanlış ise “Üretim Sistemi ve Üretim Planı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 3. e | Yanıtınız yanlış ise “Üretim Sistemi ve Üretim Planı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 4. b | Yanıtınız yanlış ise “Üretim Planlaması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 5. e | Yanıtınız yanlış ise “Üretim Planlaması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 6. d | Yanıtınız yanlış ise “Ana Üretim Planlaması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 7. c | Yanıtınız yanlış ise “Ana Üretim Planlaması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 8. b | Yanıtınız yanlış ise “Malzeme Gereksinim Planlaması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 9. a | Yanıtınız yanlış ise “Kapasite Planlaması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. d | Yanıtınız yanlış ise “Kuruluş Yeri Seçimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz. |

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

İş planı içinde planlananların gerçek-leştirilmesinde üretim fonksiyonu çok önemli olmaktadır. İşletme üretim fonksiyonunu yerine getirmedeği zaman varlığını sürdürülemez. Bu nedenle iş planının başarısında üretim planı ve buna göre yapılanlar kilit rol oynamaktadır. Üretim planının hedefi müşteri talebinin aksamaz gerçekleşmesi için üretim hızlarının ve önceliklerinin belirlenerek uygulanmasıdır. Bu plan üretilecek ürünler için “ ne, ne kadar, ne zaman” çalışmasıdır ve üst yönetim tarafından onaylandığı andan itibaren gerçekleştirme sorumluluğu üretim ile ilgili en üst düzey yöneticinin sorumluluğundadır. Üretim planında, hem şimdi hem de gelecekte ürünün nasıl üretileceği açıklanmalı, mevcut tesisler ve gerekli kaynaklar ayrıntılı biçimde belirtilmelidir.

Sıra Sizde 2

Üretim planı hazırlanırken planlama döneminin belirlenmesi, ürün gruplarının hazırlanması ve kısıtların bilinmesi önemli olmaktadır. Bu faktörler göz önüne alınarak hazırlanan bir üretim planlaması, belirli dönemlerdeki üretim miktarını, planlamanın yolunda gidip gitmediğini kontrol eden araç ve yöntemleri ve tüm işletme için iş yükünü gösteren bir araç olmaktadır.

Sıra Sizde 3

Malzeme gereksinim planlaması üç soruyu yanıtlamak için tasarlanmıştır:

- Ne gereklidir?
- Ne kadar gereklidir?
- Ne zaman gereklidir?

Sıra Sizde 4

En uygun şartlar altında belirli bir sürede elde edilen maksimum üretim miktarı için teorik kapasite denmektedir. Ancak, teorik kapasite tanımında da belirtildiği gibi ideal şartlarda geçerli olmakta ve bu ideal şartlara genelde ulaşılamamaktadır. Teorik kapasiteden tamirler, beklemler, duraklamalar, makine ayarları, üretim programındaki aksamalar, ürün çeşidindeki farklılıklar, zaruri ihtiyaç molaları gibi kullanılamayan sürelerin çıkarılmasıyla fiili kapasite belirlenir. İşletmelerin dikkat ettiği ve ulaşmaya çalıştığı da daha gerçekçi olan bu fiili kapasitedir.

Sıra Sizde 5

Fabrika kurmaya elverişli araziler arasından mikro düzeyde faktörler göz önüne alınarak yapılan değerlendirme ile en uygun olanı seçilir. Bu mikro düzeydeki faktörler arasında ulaşım, işgücü tedariki, genişleme olanakları, toplumsal yapı, tedarik kaynaklarına yakınlık, enerji ve su kaynakları, yaşam koşulları, arazi ve inşaat fiyatları, mevcut fabrikalar ve sosyal tesisler, belediye hizmetleri ve işçi işveren ilişkileri gibi faktörler sayılabilir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Bulut, Z.A. (2004). **İşletmeler Açısından Kapasite Planlaması ve Kapasite Planlamasına Etki Eden Faktörler**, Mevzuat Dergisi, Yıl 7 sayı 80. (<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/08a/06.htm>)
- Çelikçapa, F.O. (2000). **Üretim Yönetimi ve Teknikleri**. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Deloitte, (2009). **Başarılı Bir İş Planı Hazırlama Kılavuzu**, CEO/CFO Serisi, Eylül, <http://www.tobb.org.tr/TOBB-GencGirisimcilerKurulu.aspx>, 26.07.2012 16:55 de alınmıştır.
- Demir, M.H., Gümüşoğlu, Ş. (2003). **Üretim Yönetimi: İşlemler Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayın, 6.Bası.
- Doğruer, İ.M. (2005). **Üretim Organizasyonu ve Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Eraslan, E. (2012). **Üretim Yönetimi Sistemleri**, <http://www.baskent.edu.tr/~eraslan/PMS.doc.>, 26.07.2012, 16:55'de alınmıştır.
- Kağncıoğlu, C.H. (1991). **Ana Üretim Planlamasına Doğrusal Programlama Yaklaşımı ve Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kobu, Bülent (2005). **Üretim Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 12. Baskı
- Martinich, J.S. (1997). **Production and Operations Management: An Applied Modern Approach**. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Müftüoğlu, M.T. (2007). **İşletme İktisadı**. Ankara: Turhan Kitabevi Yay., 6.Bası
- Stevenson, W.J. (2005). **Operations Management**. Mc Graw-Hill/Irwin International Ed., USA.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. (2008). **Genel İşletme**, Konya: Eğitim Kitabevi Yay.
- Top, A., Yılmaz, E. (2009). **Üretim Yönetimi**, İstanbul: Yaprak Yayın Dağ., 2. Baskı

5

Amaçlarımız

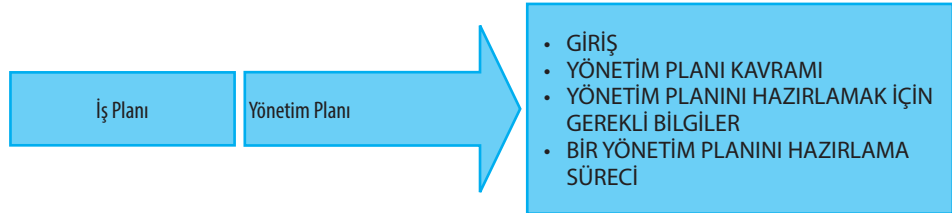
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Yönetim planının iş planı içindeki rolünü belirleyebilecek,
- Yönetim planı için gerekli olan bilgileri ifade edebilecek,
- Yönetim faaliyetini yönlendiren temel ilkeleri tanımlayabilecek,
- İşletmelerin hukuki yapılarını açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Yönetim
- Yönetim Planı
- Ortaklık
- Anonim Ortaklık
- Organizasyon Yapısı
- Tacir
- Ticari İşletme
- Denetim Alanı
- Komuta Yetki
- Kurmay Yetki

İçindekiler



Yönetim Planı

GİRİŞ

Her işletmenin kendi girişimleri veya projeleri için finansman, pazarlama, üretim ve yönetim ile ilgili konularda yardım sağlayan bir yol haritası görevi gören iş planı aynı zamanda işletmelerin hayallerine, amaçlarına doğru ilerlerken kaçınılmaz olarak karşılaşılabilecekleri fırsat ve engelleri göz önünde bulundurmalarına da olanak sağlamaktadır.

Yeni bir girişimci olarak tüketim malları sektöründe devrim yaratacağınızı düşündüğünüz bir teknoloji ile ilgili ilginç bir fikre sahip olarak işe başlamak için yatırım sermayesine ihtiyaç duyabilirsiniz. Başarılı bir işletmeyi daha da genişletmek amacıyla kredi başvurusunda bulunabilirsiniz. Bir işletmenin marka yöneticisi olarak yeni bir ürün hattı fikrinizi geliştirmek için işletmenin yönetim ekibinden onay ve fon almak isteyebilirsiniz. Aklınıza gelebilecek her durumda iyi hazırlanmış bir iş planına ihtiyaç duyacaksınız. Bu bahsedilen kararları verebilmek için yatırımcının yönetimin kapasitesini değerlendirmesi önemli bir faktördür.

Her iş, ister yeni kurulan bir işletme, var olan bir işletmenin genişlemesi, ana işletmeden ayrılan bir birim, ister oturmuş bir kurum içindeki bir proje olsun kendi özgün rekabetçi çevresi içinde başarıyla yol almak için bir yönetim planına ihtiyaç duymaktadır. İş planının bir parçası olan yönetim planını hazırlamak da zaman alıcı bir süreçtir. Çünkü iyi geliştirilmiş bir plan, çok sayıda bölüm ve kapsamlı bilgiden oluşmaktadır.

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

Yönetim planında, kilit yöneticilerle ilgili olarak *rolleri ve nasıl dengeli bir ekip oluşturduklarının gösterilmesi, yaşları, deneyimleri ve uzmanlık alanları, geçmiş performansları ve başarıları ve bunların gelecek planlarıyla ilgisi* ele alınmalıdır. Geçmiş performanslar önemlidir: Önceki iş deneyimlerine dair işletmelerin boyutları ve üstlenilen görevler ele alınmalıdır: İş sahibi ile yönetim arasındaki ilişki tartışılmalı ve temel kişilerin uzun vadeli amaç ve hedefleri belirtilmelidir. Ücretlendirme politikaları nelerdir? Anahtar rol üstlenen yöneticilerden kaç tanesinin hizmet sözleşmesi bulunmaktadır? Mevcut durum ve örneğin üç yıl sonraki durumu gösteren bir organizasyon şeması yer almalıdır. Şema, her yöneticinin sorumlu olduğu kişi sayısını göstermelidir. İcrada görevi olmayan herhangi bir yönetici var mı ve var ise görevleri nedir? Gelecekte ilave yöneticiye gereksinim duyulacak mı? Bunlar nasıl seçilecektir? Mevcut plan içinde yer alan yönetim personelinin

işletmeden ayrılma riski var mı? Bu pozisyonlar nasıl doldurulabilir? Yerine kim getirilebilir? gibi sorular yönetim planında yer almak üzere incelenmeli ve belirlenmelidir (Deloitte, 2009).

Bu üniteye yönetim planında yer alması gereken yukarıda sözü edilen konular ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

YÖNETİM PLANI KAVRAMI

Yönetim kavramı ile bazen bir süreç ifade edilmekte bazen de bu sürecin unsurları olan kişi veya grup olarak organlar anlaşılmaktadır. Bazen de yönetim, belli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin liderlik ve karar verme gibi faaliyetlerde nasıl kullanılacağı üzerinde durulmaktadır. Yönetimi bir süreç olarak ele alma eğilimindeki düşünürlere göre yönetim, bir grup insanı, belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki işbirliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünüdür. Yönetim, bir süreç şeklinde ifade edilebilir. Süreç olarak yönetim kavramı, başkaları vasıtasıyla iş görme ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmanın söz konusu olduğu her durum için kullanılmaktadır. Ancak yönetimde, yalnızca insanları kullanarak sonuca ulaşılamaz. Yönetim, belirli bir takım amaçlara başarılı bir şekilde ulaşmak için başta insan kaynakları olmak üzere parasal kaynakları, demirbaşları, alet-teçhizat, hammadde ve yardımcı malzemeler ve zaman faktörünü birbirleriyle uyumlu ve etkin kullanmaya imkân sağlayacak kararlar verme ve bunları yerine getirme süreçlerinin toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir organizasyonda amaca ulaşma yolunda ortak çabalar gerçekleştiriliyorsa orada yönetimden bahsedilebilir (Şimşek ve Çelik, 2011). Süreç olarak yönetim, bir dizi faaliyeti içermektedir. Yönetim fonksiyonları olarak bilinen ve karşılıklı etkileşim ile sürekli olarak tekrarlanan bu faaliyetler planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim şeklinde sıralanabilir. Bu faaliyetleri bir işletmedeki en alt düzey yöneticiden en üst düzey yöneticiye kadar bütün yöneticiler gerçekleştirmektedir. Ancak her bir kademede faaliyetler yerine getirilirken kapsam açısından farklılık göstermektedir. Bu faaliyetlerin her biri işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. Arzulanan sonuçlara ulaşabilmek için yönetimi gerçekleştirecek kişi ve gruplar, ellerindeki kaynakları ne zaman, nasıl, ne şekilde ve niçin kullanacaklardır? Önce amaçlar ve bu amaçlara ulaşabilecek yollar ve araçlar analiz edilecek (planlama), sonra kaynaklar bir yapı ve düzen içinde gruplanacak ve düzenlenecek (örgütleme), daha sonra insanlar kurulmuş düzen içinde harekete geçirilecek (yöneltme) ve son olarak da işlerin yöntemine, düzenine ve amaçlarına uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığı denetlenecektir (denetim) (Ülgen ve Mirze, 2007).

Yönetim planı, organizasyon yapısının veya işletmenin etkili ve maliyet etkin bir biçimde faaliyette bulunabilmesi için nasıl oluşturulacağına yöneliktir (Pinson, 2008). Yetki, sorumluluk, bilgi-iletişim akışı açık bir şekilde tanımlanmadıkça çabaları etkili bir şekilde koordine etmek ve işletmenin büyümesi gibi organizasyon amaçlarına ulaşmak gerçekte mümkün olamayacaktır. Yönetim planı ile işletmenin sahipliği, organizasyon yapısı ve organizasyonun kadrolama şekli ile ilgili girişimcinin vereceği kararlar işletmenin başarılı olmasına yol açacaktır. Aynı zamanda yönetim planı, girişimcinin diğer yönetici ve çalışanları ikna etmede bir araç olarak hizmet etmektedir. İyi yazılmış bir yönetim planı, girişimcinin örgütsel etkililiği etkileyen faktörleri anladığının ve tasarım için dikkatli bir şekilde planladığının da kanıtıdır (DeThomas ve Derammelaere, 2008).

İnsan kaynağı, bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlıklardan biridir. Bu nedenle girişimcinin sahip olduğu işgücünün hangi yeteneklere sahip olup olmadığının bilinmesi hayati önem arz etmektedir. Çünkü girişimci, eksikliği duyulan nitelikteki işgücünü istihdam etmeye çalışmak zorundadır. Bunlara ek olarak çalışanların nasıl yönetileceği ve kendilerine nasıl davranılacağına bilinmesi de önemli bir konudur. İşletme içindeki

çalışanlar, takımın birer parçası haline getirilmelidir. Çalışanlar, işletmede yaşanan değişimlerden haberdar edilmeli ve kendilerinden geri bildirim istenmelidir. Çalışanlar genellikle işletmeyi yeni pazarlara taşıyabilecek, var olan ürün ve hizmetleri geliştirebilecek, rekabetçi gücü arttırabilecek, yeni ürün veya hizmetleri ortaya koyabilecek düşünce gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Yönetim planı, genel olarak, yatırımcıların anlaması gereken şu noktaları içermelidir: Yönetim ve danışmanlık yapısı, yönetim takımı, anahtar personel, personelin deneyimi, işletmenin hukuki yapısı (Odabaşı, 2005).

Yönetim planı, iş planının neden önemli bir parçasıdır?



SIRA SİZDE

1

İş planının bu bölümü, iş planının hangi amaçla kullanacağına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Eğer iş planındaki hedef, fon aramaksa bu bölümde, kilit noktalarda görevlendirilmesi düşünülen personelin, yer aldığı pozisyonda tecrübe ve yeterlilikleriyle başarılı olacağını göstermek ve vurgulamak gerekir. İş planını organizasyon içinde kullanmak hedefleniyorsa boşluklar ve eksiklikler üzerinde yoğunlaşmak daha uygun olabilecektir (Karaca, 2011).

Paul Barrow'un Girişimcinin Silahı: İş Planı, Ankara: Elips Kitap, 2004 baskılı kitabını inceleyebilirsiniz.



K İ T A P

YÖNETİM PLANINI HAZIRLAMAK İÇİN GEREKLİ BİLGİLER

Bir yönetim planı hazırlamak için genel olarak üç temel bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır (DeThomas ve Derammelaere, 2008): İşletmenin hukuki yapısı, işletmenin organizasyon yapısı ve organizasyon yapısı içinde yer alan pozisyonları dolduracak becerilerin tanımlanması. Tek kişi işletmeleri, ortaklıklar, kooperatifler ve vakıf ve dernekler olmak üzere dört temel hukuki yapıdan söz edilebilir. Uygun seçeneği oluşturmak için girişimci, her hukuki yapıyı çevreleyen yasal, finansal ve kişisel durumları araştırmalıdır. Karar karmaşıklığı söz konusu olduğu takdirde, nitelikli bir danışman her bir seçeneği alt dallarına ayırma ihtiyacı duyabilir. İşletme yöneticilerinin temel görevi, işletmenin amaçlarına, insanlar, beceriler, iş ihtiyaçları ve yetki-sorumluluk ilişkisi arasında etkili bir uyuma ulaşabilmek için en etkin mekanizmayı sağlayan bir organizasyon yapısını oluşturmak ve çalışanlara verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli olan fiziksel ve bilgi kaynaklarını karşılamaktır. Organizasyon yapısına ilişkin kararlar verebilmek için gereksinim duyulan bilgiler şunlardır:

- Doldurulması gereken ana pozisyonlar nelerdir?
- Her bir işin sahip olduğu görev ve sorumluluklar nasıl bölüştürülecek?
- Yetki ve sorumluluklar nasıl gruplanacak?
- Formal yetki, organizasyon çapında nasıl akacak?
- En etkili örgütsel tasarımı gerçekleştirmek, işletmenin temel görevidir. Bu temel görevi yerine getirmek için, hangi faaliyet veya faaliyetler grubu işletmenin varlık nedenini oluşturmaktadır?

Ürün ve hizmetleri sağlayan işletmenin başarısı için verimli çalışanlara sahip olması önemlidir. Bir işletme, çalışanları ve çalışanları yönlendiren yöneticileri ne kadar etkinse, etkindir. Personel konuları ile ilgilenen yönetim süreci, insan kaynakları yönetimi olarak ele alınır. Bu fonksiyonu etkili bir şekilde gerçekleştirmek için aşağıdaki bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır (DeThomas ve Derammelaere, 2008):

- İşletmedeki her bir işle ilgili ihtiyaçlar
- İşin nitelikleri
- Her işe uygun ücretlendirme

- Her işe uygun ücret dışında elde edilebilecek yararlar
- Yetenekli çalışanları işe alma ve emeklilik planları
- İş performansının ölçüldüğü ve değerlendirildiği standartlar
- Bir yönetim planı aşağıdaki bir veya birden fazla şart mevcut olduğunda iş planının ayrı bir parçası olarak ele alınmalıdır:
- İşletme birden çok yönetim veya diğer pozisyonları gerektirecek kadar büyüktür.
- İşletmenin beklenen gelişimi, daha başka yönetsel pozisyonların gerekli olacağını göstermektedir.
- İşletmenin temel görevi, birçok personel ve ana iş pozisyonlarını gerektirmesi nedeniyle yeterince teknik veya karmaşıktır.
- Organizasyon yapısında temel değişim amaçlanmaktadır.
- Yönetim planı işletmeye özgüdür. Karmaşık olabileceği için okuyucu için belirginleştirilmesi gerekmektedir.

SIRA SİZDE



Bir yönetim planı hazırlamak için hangi bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır?

BİR YÖNETİM PLANINI HAZIRLAMA SÜRECİ

Aşağıda tanımlanan sekiz adım, yönetim planı ile ilgili bilgi toplama ve hazırlamaya yönelik mantıksal bir yaklaşım sunmaktadır (DeThomas ve Derammelaere, 2008):

Yönetim Planı Özeti

Bu isteğe bağlı bir bölümdür. Özet, yönetim planının dış tanıtımı için gerekli olduğu zaman hazırlanabilir. Aynı zamanda okuyucu için rahatlıktır ve planın temel anlayışı ile ilgili bilgiyi içermektedir.

Durumsal İnceleme

Bu bölüm, belli bir amaca hizmet etmektedir. Bu amaç, halihazırdaki bir işletmenin organizasyonunda veya yeni bir ortaklık durumunda meydana gelen veya meydana gelmesi planlanan temel değişimi tanımlamaktır. İnceleme, şimdiye kadar tamamlanan çeşitli organizasyon geliştirme aşamalarını tanımlamak için kullanılabilir.

İşletmenin Hukuki Yapısını Tanımlama

Yönetim planının bir başka önemli parçası, işletme sahipliğinin yasal şekli ile ilgili kararın verilmesidir. Birçok yasal, finansal ve vergi konuları bu karardan üretildiği için seçeneğin dikkatli bir şekilde planlanması önemlidir. İşletmenin hukuki yapısının, işletmenin misyonu, genel amaçları ve girişimcinin kişisel ihtiyaçları ile uyumlaştırılması gerekmektedir. Hangi hukuki yapının uygun olduğu seçilirken; işin içinde kaç kişi olduğu, ne kadar risk almaya hazır olunduğu, varlıklara (risk için) ödenek çıkarmaya ihtiyaç duyulup duyulmadığı ve yerine getirilecek işlemlerin ayrıntı düzeyi göz önünde bulundurulabilir.

Kanunda yapılan ticari işletme tanımına göre ticari işletmenin esnaf işletmesi için öngörülen sınırı aşan düzeyde gelir sağlamayı hedefleyen faaliyetlerin devamlı ve bağımsız bir şekilde yürütüldüğü işletme olduğu belirtilmiştir (TOBB, 2012). Bir işletmenin Ticaret Hukuku açısından ticari işletme sayılabilmesi, *kazanç sağlamayı amaç edinmesi, sürekli bir faaliyet içinde olması, belirli büyüklük sınırlarını aşma, ticari yöntem ve örgütlenme ile çalışmayı gerektiren büyüklük ve önemde ekonomik faaliyetin olması* konularının varlığı halinde mümkün olacaktır. Türk Ticaret Kanunu'na göre işletmeler hukuki bakımdan dört farklı biçimde karşımıza çıkarlar (Can vd., 2002; Ertürk, 2011; DeThomas ve Derammelaere, 2008): Tek kişi işletmeleri, ortaklıklar, kooperatifler ve dernek ve vakıf işletmeleri.

Türk Ticaret Kanunu’nu inceleyerek, işletmelerin hukuki yapıları ile ilgili ayrıntılı bilgi edinebilirsiniz.



DİKKAT

Tek Kişi İşletmeleri

Kökeni oldukça eskilere dayanan, basit ve çok görülen bir işletme türüdür. İşletmenin tek bir sahibi vardır. Ticaret Kanunu’na göre bu sahip, tacirdir. Tacir, “bir ticari işletmeyi kimsen de olsa kendi adına işleten kişidir.” Ticari işletmenin her türlü faaliyetlerinden tacir sorumludur. Kurulmasının kolay olması, bütün kârların işletme sahibine ait olması, kâr bölüşümüne imkân tanımaması, organizasyon yapısının esnek olması, işletme sahibinin tam bir kontrole sahip olması ve müdahale edilmeksizin kararları verebilmesi ve yerine getirebilmesi gibi üstünlükleri vardır. Buna karşılık, işletme sahibinin borçlarından dolayı tüm varlıklarıyla sınırsız sorumlu olması, büyüklüklerinin sınırlı olması, modern yönetim ve işletme esaslarından yoksun olması, işletmenin yaşamının sahibinin hayatıyla sınırlı olması gibi sakıncaları da bulunmaktadır.

Ortaklıklar

Birden çok kişinin ekonomik bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek para, mal ya da emeklerini birleştirmeleri ile kurdukları ticari işletmelere ortaklık denir. Ortaklıklar, adi ortaklık ve ticaret ortaklıkları olmak üzere iki grupta incelenebilir.

Borçlar Kanunu’na göre düzenlenen *adi ortaklıkların* en belirgin özelliği, kendini oluşturan ortaklardan ayrı bir tüzel kişiliğinin bulunmayışıdır. Bir ortaklık, Ticaret Kanunu’nda düzenlenen ticaret ortaklıklarının ayırtedici niteliklerine sahip değilse adi ortaklık sayılır. Ortaklıktan elde edilen gelirler, önceden belirlenen biçimde ya da böyle bir belirleme yoksa eşit olarak bölüştürülür. Ortakların sorumluluğu sınırsızdır ve tüm kişisel mal varlıklarını kapsar.

Ticaret ortaklıkları, Ticaret Kanunu’na göre kişi ortaklıkları ve sermaye ortaklıkları olmak üzere iki ana grupta toplanmaktadır. **Kollektif ortaklıklar ve komandit ortaklıklar kişi ortaklıkları; anonim ortaklıklar, limited ortaklık ve sermayesi paylara bölünmüş komandit ortaklık sermaye ortaklığıdır (Can vd., 2002; www.ekodialog.com, 2012):**

Kollektif ortaklıklar, ülkemizde en çok görülen ortaklık tipidir. Ticaret Kanunu’na göre kollektif ortaklık, ticari bir işletmeyi bir ticaret ünvanı altında işletmek amacıyla gerçek kişiler arasında kurulan ve ortakların ortaklık alacaklarına karşı sınırsız sorumlu olan ortaklıklardır. Özellikle ortakların kişisel emek ve çabasına ihtiyaç duyulan girişimlerde bu ortaklık türünden yararlanılır. İşletmenin borç ve yükümlülüklerinden dolayı ortakların sınırsız sorumlu olmaları, bu ortaklığın piyasadaki güvenilirliğini sağlar ve itibarını artırır. Sınırsız sorumluluk ortak sayısının kısıtlı olmasına neden olmaktadır. Kollektif ortaklıkların kuruluş işlemleri basit, çabuk ve masrafsızdır. Bu ortaklık, ortaklar arasında yazılı ve noterden onaylı ortaklık sözleşmesi veya esas sözleşme ile kurulur.

Komandit ortaklıkları kollektif ortaklıklardan ayıran en önemli nokta, kollektif ortaklıkta ortaklığın borç ve yükümlülüklerinden dolayı üçüncü kişilere karşı ortakların tümü bütün mal varlıklarıyla sorumlu oldukları halde komandit ortaklıkta bazı ortaklar kollektifteki gibi sınırsız sorumlu olurken diğerleri ise yalnızca koydukları sermaye kadar sorumludur. Kollektif ortaklar gibi sınırsız bir biçimde tüm mallarından sorumlu olan ortaklara *komandite*, yalnızca koydukları sermaye kadar sorumlu olanlara ise komanditer ortak adı verilmektedir.

Anonim ortaklıklar, sermaye ortaklıkları içinde en tipik ve en gelişmişidir. Modern ekonomik sistemdeki özellikle büyük işletmelerin örgütlenmesine en uygun yasal yapıdır. Anonim ortaklık, bir unvan altında ekonomik amaç ve konular için kurulan, sermayesi

belirli ve paylara bölünmüş, hissedarların sorumlulukları sermaye payları ile sınırlı, ortaklık sıfatı paya göre belirlenen ve tüzel kişiliği olan ticari bir ortaklıktır. Anonim ortaklığın organları; genel kurul, yönetim kurulu ve denetçilerden oluşmaktadır.

Sermayesi paylara bölünmüş komandit ortaklıklar, bazı yönleriyle komandit ortaklıklara benzemektedir. Bu ortaklıklar, sermayesi paylara bölündüğü için ve komanditer ortakların bu paylarını anonim ortaklık payları gibi serbestçe devredebilme ya da elde edebilme olanağı bulunması nedeniyle sermaye ortaklıkları arasında yer alırlar. Uygulamada ülkemizde bu tür ortaklık ender görülmektedir.

Limited ortaklıklar, uygulamada oldukça yaygın bulunan sermaye ortaklıklarından biridir. Limited ortaklık, iki veya daha çok gerçek ve tüzel kişi tarafından bir ticaret ünvanı altında kurulan, ortakların sorumluluğu, koymayı taahhüt ettikleri sermaye ile sınırlı ve ana sermayesi belirli olan ortaklıktır. Limited ortaklığın yasada öngörülen organları, ortaklar kurulu ve müdürlerdir. Ortak sayısı 20'yi aşarsa yukarıda sayılan organların yanında denetleme kurulu da oluşturulmalıdır.

Ortaklık, ortaklar arasındaki yasal bir ilişkidir. Bu nedenle ortaklar, belirli bir anlaşma hükümlerine göre hareket etmelidir. Bu anlaşma hükümleri içinde her ortağın rolü, katılımı, görev ve sorumlulukları, ayrıntılı bir şekilde tanımlanmalıdır. Ortaklık hükümlerinde en yaygın görülen konular aşağıda sıralanmıştır:

- Anlaşma tarihi ve süresi
- İşletmenin adı ve yerleşimi ve işlerinin yapısı
- Ortakların isimleri, ayrı ayrı yatırımları ve kararlaştırılmış kâr ve zarar dağıtımları
- Her ortağın görevleri, işe ayrılan beklenen kişisel hizmet saatleri
- Her ortağın ücreti
- Her ortağın kârlardan alacakları yüzde dağılımı ve kayıplardan doğan sorumlulukları
- İşletmeden elde edilen fonlardan geri çekilme ile ilgili sınırlamalar
- Ortağın işletmeden ayrılması halinde izlenen prosedürler
- Ortağın ölümü veya yetersizliği halinde izlenen prosedürler

SIRA SİZDE



Ortaklıkların olumlu ve olumsuz yanları nelerdir?

Kooperatifler

Kooperatifler 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu ile düzenlenmişlerdir. Ancak, adı geçen Kanunda hükmü bulunmayan konularda anonim ortaklıklarla ilgili hükümlerin uygulanması kabul edilmiştir.

Gerçek kişiler, kamu tüzel kişiler veya dernekler tarafından kurulan kooperatiflerin en az yedi kurucusu bulunmaktadır. Kooperatifler kâr elde etmek amacıyla değil daha çok karşılıklı yardımlaşma, dayanışma ve korunma amacıyla kurulur. Amaçları kâr olmamasına rağmen yine de ortakların menfaatlerine katkıda bulunmaktadır. Herkes kooperatife üye olabilir ve ayrılabilir. Her ortak, genel kurulun üyesidir. Genel kurulda her üyenin oy hakkı eşittir. Konulan sermaye oy hakkı üzerinde etkili değildir. Kooperatifler ortaklık değildir. Tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır.

İNTERNET



Kooperatifler Kanunu ile ilgili ayrıntılı bilgiye <http://www.mevzuat.gov.tr> adresine bağlanarak Kanunlar bölümünden ulaşabilirsiniz.

Dernek ve Vakıf İşletmeleri

Dernek ve vakıflar, gelirin paylaşılması dışında kurulan kişi ve mal topluluklarıdır. Bu nedenle bu kurumların işletme kurup bunları çalıştırmaları yasaktır. Ancak Medeni Kanun'a

göre dernekler, temel amaçlarına ulaşmak için ekonomik amaçlı işletmeler kurabilirler. Vakıflar Kanunu, vakıf kurma amacıyla tahsis edilen malların işletilmesine ilişkin hükümler getirmiştir. Kanuna göre vakıflar; amacını gerçekleştirmeye yardımcı olmak ve vakfa gelir temin etmek amacıyla, Vakıflar Genel Müdürlüğüne bilgi vermek şartıyla iktisadî işletme ve şirket kurabilir, kurulmuş şirketlere ortak olabilirler. Şirketler dâhil iktisadî işletmelerden elde edilen gelirler vakfın amacından başka bir amaca tahsis edilemez. Gerek dernek, gerekse vakıflar, amaçlarına ulaşmak için işletme kurup çalıştırdıklarında Ticaret Kanunu'na tabi tacir sıfatını kazanırlar. Ancak, kamu yararına çalışan bu tür kurumların kurdukları işletmeler, tacir sayılmazlar (Örn. Kızılay Derneği'nin kurduğu Kızılay Madensuyu).

Yönetim Felsefesi

Yönetim planındaki önemli bir başka konu, organizasyon üyeleri tarafından kabul edilen ve uygulanan değerleri, inançları ve davranış kalıplarını tanımlamayı yavaş yavaş geliştiren kültürdür. Er ya da geç bilinçli ya da bilinçsiz girişimcinin yönetim felsefesinin sonucu olarak yavaş bir şekilde gelişen kültür; yöneticinin rolünün bir girişimci tarafından nasıl algılanacağı ve yöneticinin, karar verdiği ve yetkiyi uyguladığı zaman nasıl bir davranış kalıbı göstereceği, girişimci ve diğer yöneticilerin, işletme içi ve dışındakilerle ne kadar iyi ilişki kuracağı, onları ne kadar iyi motive edebileceği ve çalışanlara yol gösterebileceği, müşterilerin, kredi sağlayanların ve çevre halkının nasıl güvenini kazanacağı ve işletmenin olumlu imajının nasıl yaratılacağını tanımlamaktadır.

Yönetim uzmanları, kültürü ve yönetim tarzını etkileyen en önemli faktörün, girişimcinin eylemleri olduğunu ifade etmektedirler. Girişimcinin söylediği ya da yazdığı, yaptığı şey kadar ikna edici olmamaktadır. Aşağıdaki eylemler, önemli bir etkiye sahiptir:

Lider neye önem verir, neyi ölçer ve neyi kontrol eder? Girişimcinin eylemleri “birinci sırada yer alan müşteri politikası”nı uygulamaya yönelik ise çalışanlar da aynı şekilde yapacaklardır. Buna karşılık girişimcinin göz ardı ettiği şeyler, çalışanlar tarafından önemsiz olarak algılanacaktır.

- Lider, kritik durumlara nasıl tepki gösterir? Örneğin, azalan kârlar nedeniyle maaş kesintilerinin uygulanması işletmenin hayatta kalması için gerekli olabilir. Yöneticilerin tümü, maaşlarda kesintiye giderse yönetimin tüm çalışan grubuna yönelik bu davranışı işletmenin durumunun kötü olduğunu göstermekte ancak, eşitlik politikasını izlemesi de çalışanlar üzerinde olumlu bir izlenim yaratmaktadır. Diğer taraftan, sadece alt düzey çalışanların gözden çıkarılması halinde ise olumsuz bir mesaj gönderilmiş olur.
- Lider, bir öğretmen ve koç olarak hizmet eder. Organizasyon üyeleriyle doğrudan ilişki kurarak bir rol model görevini üstlenir.
- Lider, nasıl bir başarıya onay verir ve ödüllendirir? Liderler ücret artışları ve teşvikleri veya ücret artışlarının ve teşviklerinin yetersizliğini yapılan faaliyetlerle ilişkilendirerek belli davranışlarla önceliklerini hızlı bir şekilde çalışanlarına yansıtabilirler.
- Liderler çalışanlara ne kadar güven duyup ana sorumluluklar verirse, çalışanların işletmeye bağlılıkları artarak, işlerini gururla, sahiplenerek yerine getirebilirler. Diğer taraftan görevler çok yakından kontrol edilirse çalışanlar kendilerini değersiz hissedeceklerdir.

Yönetim felsefesi ile ilgili aşağıdaki soruların göz önüne alınması gerekmektedir (DeT-homas ve Derammelaere, 2008):

- Girişimci, çalışanlar ve diğer yöneticiler işletme hakkında ne hissetmektedir?
- Çalışanların işletme, girişimci ve diğer yöneticiler hakkında olumlu düşüncelere sahip olması hangi adımların gerçekleştirilmesi ile sağlanabilir?

- Çalışanlar nasıl motive edilecektir?
- Çalışanların hangi başarıları kabul edilecek ve ödüllendirilecektir?
- Çalışanlar nasıl bir disiplin altında çalıştırılacaktır?
- Çalışanların morali nasıl ölçülecektir?
- Yetki bir veya birden fazla yöneticide mi toplanmalıdır?
- Çalışanlar ne ölçüde planlama, problem çözme ve karar vermede söz hakkına sahip olmalıdır?
- İşletmenin müşteriler, tedarikçiler, kredi verenler ve toplum ile ilişkilerine nasıl bir bakış açısıyla yaklaşırsa olumlu bir sonuç alınır?

Organizasyon Yapısı

Bir organizasyon, belirli amaçlara ulaşmak için bir arada düşünülmesi gereken insan, fiziksel, bilgi ve finansal kaynaklardan oluşan yapılandırılmış bir gruptur. Bu çabadan yola çıkarak örgütsel tasarım, insanlar ve pozisyonlar arasında mevcut olan yetki ve iletişim ilişkileri ile organizasyon kademelerini tanımlamaktadır.

Formal bir organizasyon yapısını tasarlayanın temel amacı, işletmenin her bölümünün çabalarını etkili bir şekilde koordine etmektir. Bunun gerçekleştirilmesi için temel ilke veya yapı taşları bulunmaktadır. Bunlar, *işbölümü, uzmanlaşma ve farklılaşma, bölümlendirme, komuta-kurmay-fonksiyonel yetki ve denetim alanıdır*.

İşbölümü, Uzmanlaşma ve Farklılaşma

İşbölümü, işlerin bölünerek, her bir kişiye daha dar kapsamlı işler vererek onların uzmanlaşmasının sağlanmasını gerçekleştirir. Uzmanlaşan kişiler, daha yüksek verimle çalışır. Uzmanlaşmadığı alanlarda olduğundan daha fazla iş üretirler (Ertürk, 2011).

Uzmanlaşma ya da iş basitleştirme yoluyla çalışanların ustalıklarını dar bir alanda yoğunlaştırmaları nedeniyle verimliliği arttıracığı düşüncesi, yöneticileri işbölümüne yöneltmiştir. Yöneticilere daha çok sayıda çalışana amirlik yapma olanağı sağlayacaktır. Çalışanların seçilme ve eğitimini kolaylaştırır. İşler daha kısa zamanda öğrenilir. Üretilen mal ve hizmetlerin niteliğinde kararlılık sağlar ve nitelikli ürün elde edilmesi mümkün olur. Karmaşık amaçların başarılmasını kolaylaştırır. Organizasyondaki pozisyonlarda uzmanlaşmaya mı gidilecek yoksa belirli bir iş içinde çok çeşitli görevler bir araya getirilerek genelleşmeye mi ağırlık verilecektir? Bu konuda çeşitli teori ve yaklaşımlar ileri sürülmüştür (Can vd., 2002; Koçel, 2011; Can vd., 2011).

İşletmeler büyüdükçe görevlerde artma olur. Bu da iş bölümünde yoğunlaşmayı beraberinde getirmektedir. İş bölümü, hem yönetsel sorumlulukları yüklenenler arasında hem de diğer çalışanlar arasında varlığını göstermektedir. Sonuçta işletmenin her yerinde işler uzmanlaşmış birçok küçük birimler arasında dağıtılmış olacaktır. İş bölümünün yararları olmakla birlikte uygulaması her zaman istenen sonuçlar yaratmayabilir. Bazı örgütlerde belirli işler çok basite indirgenmiş olabilir. Böyle bir durum çalışanlar arasında can sıkıntısı ve yorgunluğa neden olabilir.

İşletmeler büyüdükçe işlevlerin (fonksiyonların) bölünmesi ve farklılaşma sürecine işlevselleşme adı verilir. İşlevselleşmeyi ortaya çıkaran temel neden, görevlerde farklılaşma yapmaktır. Bu farklılaşma kendini üç yönde gösterir: İşletme büyüdükçe belli işlevleri yerine getirmek için yeni çalışanlara ihtiyaç duyulacaktır. Bu süreç, işletmede ikinci bir kademenin oluşmasına neden olmaktadır. Bu kademeler, yönetsel ve yönetsel olmayan kademelerdir. Bu tür farklılaşma *aşağı doğru farklılaşma*dır. Bazen işletmenin gelişmesi, işlevlerin de bölünmesine neden olabilir. Böylece yana doğru gelişme ortaya çıkacaktır. *Yana doğru farklılaşma*da aynı düzeydeki işlevlerin birden çok kişilere dağıtılması söz konusudur. Yatay ve dikey farklılaşmanın bir uzantısı olan *alansal farklılaşma*, işletmenin

farklı yerleşim birimlerinde faaliyette bulunması halinde ortaya çıkan karmaşıklığı gidermek için işletmenin büro, fabrika ve çalışanlarının coğrafi olarak yayılmasıdır. Örnek olarak, farklı semtlerde yer alan ancak aynı işi gören banka şubeleri, sağlık ocakları verilebilir (Can vd., 2011).

Bölümlendirme

Bir işletmenin değişik düzeylerinde görev alan personele hangi iş ve görevlerin verileceği sorusu işletmelerin organizasyon yapılarında önemli bir karar verme sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorun, organizasyonun bölümlere ayrılması yoluyla giderilebilir. Buna göre işbölümü ve uzmanlık derecesine göre belirli görevler bir araya getirilerek işler, belirli işler bir araya getirilerek iş grupları ve pozisyonlar ve belirli pozisyonlar bir araya getirilerek bölümler oluşturulacaktır. Bölümlere ayrılma yoluyla benzer işler bir araya getirilerek, iletişim, koordinasyon ve denetim fonksiyonları kolaylıkla yerine getirilebilir. Bu bölümlerin oluşturulmasında hangi kriterler kullanılacaktır? sorusu cevaplanmalıdır. Belli başlı kriterler; fonksiyonlara göre bölümlendirme, ürün temeline göre bölümlendirme, müşteri temeline göre bölümlendirme, coğrafi temele göre bölümlendirme, zaman temeline göre bölümlendirme şeklinde sıralanabilir (Şimşek ve Çelik, 2011; Koçel, 2011).

Fonksiyonlara göre bölümlendirme. İşler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilir. Örneğin, üretim ile ilgili işler bir araya, pazarlama ile ilgili işler bir araya getirilerek üretim bölümü, pazarlama bölümü oluşturulur.

Ürün temeline göre bölümlendirme. Özellikle birkaç çeşit ve birbirinden farklı mallar üreten işletmelerde organizasyon yapısı oluşturulurken ürünler esas alınabilir. İş ve görevler ilgili oldukları ürün cinslerine göre gruplanacaktır. Örneğin A ürünü ile ilgili pazarlama, kalite kontrol, üretim gibi her türlü iş A ürün bölümü içinde toplanacaktır.

Müşteri temeline göre bölümlendirme. Bu bölümlendirmede müşteri anahtar rol oynar. Örneğin, üretim konusu kadın, erkek veya çocuklara yönelik bir ürün ise bunlara yönelik bölüm oluşturulabilmektedir.

Coğrafi temele göre bölümlendirme. İşletmelerin farklı bölgelerdeki faaliyetleri ayrı bölümler şeklinde örgütlenebilir. Bu tip faaliyetlerin bölgeler olarak ayrılması zorunluluğundan etkilenmeyen kısımlar ise ortak bir bölümde toplanabilir. Ürün temeline göre bölümlendirmeye benzer. Örneğin A Bölge Müdürlüğü, B Bölge Müdürlüğü gibi.

Zaman temeline göre bölümlendirme. Artan talebi karşılamak veya işin gerektirdiği koşullar nedeniyle işletmelerin sürekli olarak, bir insanın normal çalışma süresini aşacak biçimde çalışması halinde vardiya veya nöbet yöntemi uygulanarak faaliyetler zaman temeline göre gruplanır. Örnek olarak, hastaneler, oteller verilebilir.

İşletmelerde başlıca bölümlere ayırma kriterleri nelerdir?



SIRA SİZDE

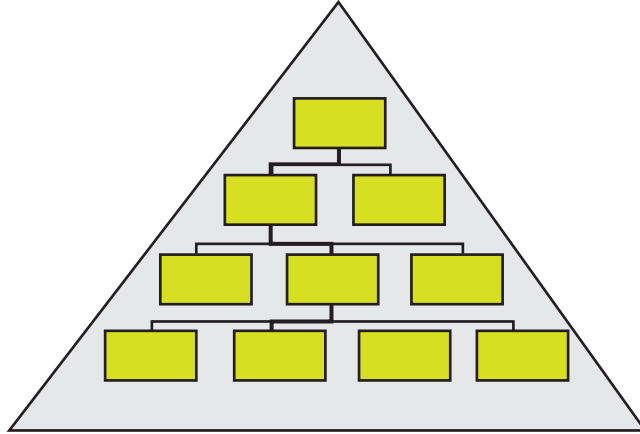
Komuta-Kurmay-Fonksiyonel Yetki

İşletmelerde yetki, yukarıdan aşağıya doğru akmaktadır. Organizasyonu meydana getiren düzeyler (kademeler), bölümler ve pozisyonlar yetki bağı ile birbirlerine bağlanırlar. Bu bağın tepe yönetiminde birleşmesi bir başka deyişle merkezde toplanması koordinasyonu kolaylaştıracaktır. Böylece organizasyon, belirli kademelerden oluşan ve her kademenin sahip olduğu Şekil 5.1'de gösterildiği gibi piramidal bir yapı şeklinde ortaya çıkacaktır (Şimşek ve Çelik, 2011).

Şekil 5.1

Hiyerarşik Örgüt Yapısı

Kaynak: M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik. *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Eğitim Akademi, 2011, s.53.



Emir-komuta yetkisi, bir organizasyonda bir üstün formal olarak sahip olduğu, astlarına emir verme hakkını ifade etmektedir. Kurmay yetki, formal olarak sahip olunan başkalarına öneride bulunma hakkıdır. Kurmay personel de görevi, yönetici için öneri geliştirmek olan kişidir. Fonksiyonel yetki ise belirli bir fonksiyonu gören bölümlerin, o fonksiyona giren konularda başka bölüm çalışanlarının davranışlarını belirleme hakkıdır. Örneğin üretim bölümünün başka bölümlerde kullanılacak üretimi ilgilendiren formların kapsamını, ne gibi bilgileri içermesi gerektiğini belirleme ve o bölüm çalışanlarının buna uymalarını isteme hakkıdır. Ancak bu hak sadece üretim fonksiyonu ile sınırlıdır.

Denetim Alanı

Bir yöneticinin etkili ve verimli bir şekilde yönetip kontrol edeceği bölüm veya insanların sayısı sınırlıdır. Bunun nedeni, her yöneticinin uzmanlık alanı, gösterebileceği çaba ve zamanı belirlidir. Aynı zamanda herkesin herşeyi bilmesi mümkün değildir.

Bir üstün denetim alanını denetimi altında bulunan astların sayısı belirler. Her üst, ancak belirli sayıda astı etkili bir şekilde denetleyebilir. Ast sayısının denetlenebilecek sayıdan fazla olması halinde yönetici görevini gerektiği gibi yerine getiremeyecek; az olması halinde yöneticiden gerektiği gibi yararlanılmamış olacaktır (Eren, 2011; Şimşek ve Çelik, 2011).

İyi yönetilebilir bir denetim alanını tanımlamada temel kural, ast sayısının, yönetici yetenekleri ve işin yapısı ile tespit edilmesi gerektiğidir. Bu sayının belirlenmesinde aşağıdaki bilgiler etkili olmaktadır:

- *Görevin yapısı.* Görev yapısı karmaşıktıkça denetim alanının daralması gerekmektedir.
- *Çalışanın beceri ve motivasyon derecesi.* Çalışanların beceri ve motivasyon derecesi arttıkça denetim alanı genişleyebilir.
- *Çalışanların yerleşimi.* Çalışanların atandığı iş yerleşimi arttıkça denetim alanının daralması gerekmektedir.
- *Yetki devretme derecesi.* Yönetimin yetkiyi devretme yeteneği ve istekliliği arttıkça denetim alanı daha genişleyebilir.
- *Gereken etkileşim derecesi.* Yönetici ve çalışanlar arasında gerekli etkileşim ve geri-bildirim arttıkça denetim alanı daralmalıdır.

İşletmenin büyüklüğü, birden çok yönetim ve personel pozisyonunu gerektirirse onlar arasındaki yetki-sorumluluk ilişkisinin bir organizasyon şemasında gösterilmesi gerekir.

Organizasyon şeması, organizasyondaki pozisyonları ve her bir pozisyonla ilgili sorumluluğun fonksiyonel alanlarını temsil etmektedir. Dikey akış (yukarıdan aşağıya) çeşitli organizasyon düzeyleri (kademeleri) ile ilgili yetki akışını göstermektedir (DeThomas ve Derammelaere, 2008). Bir organizasyon şemasında, işlerin ana gruplanma tarzının ne olduğu, pozisyonlar arasındaki ilişkiler ve kimin kime bağlı olduğu, pozisyonları ve ünvanları, çeşitli pozisyonların organizasyon içindeki nispi yeri gösterilmektedir (Koçel, 2011).

Girişimci organizasyon yapısına yönelik karar vereceği zaman aşağıdaki sorulara cevap aramalıdır (DeThomas ve Derammelaere, 2008):

- İşletmenin temel görevi nedir?
- Temel görev etrafındaki faaliyetler üretim, süreç, fonksiyon, müşteri tipi ve coğrafi bölge ile ilgili midir?
- Orta ve üst düzey yönetim pozisyonu nedir?
- Her yönetim ve pozisyonla ilgili görev ve sorumluluklar nelerdir?
- Her yönetim pozisyonunun görev ve sorumlulukları kapsamında verilecek kararlar nelerdir?
- Her yönetim ve pozisyon tarafından alt düzey çalışanlarından kaç, etkili bir şekilde denetlenebilir?
- Her yönetim pozisyonuna atanabilecek yetki düzeyleri nelerdir?
- Her yönetim pozisyonu arasındaki yetki ilişkileri nedir?
- Her yönetim pozisyonuna atanacak kişilerin niteliği ne olmalıdır?
- Yönetim pozisyonunda yer alan yöneticiler, alt düzey çalışanlara etkili bir şekilde nasıl yetki devredebilir?
- İşletmenin ana görevi içinde, işletmenin en iyi şekilde bölümlere ayrılabilmesi ve yeniden gruplanabilmesi hangi temel iş birimleri veya bölümleri vardır?
- Her iş birimi veya bölüm için kaç alt düzey yönetici gereklidir?
- Her denetim için hangi görev, sorumluluklar ve yetki düzeyi gereklidir?

Ana Personeli Değerlendirme

Yönetim planının bu bölümü, her ana pozisyon taşıyıcısının işle ilgili özelliklerinin kısa bir özetini içermesi gerekmektedir. Özetler, her kişi için tam bir özgeçmişten oluşmaktadır. Özgeçmişler, iş planına bir ek olarak dâhil edilmelidir.

Bireye verilen işi etkili bir şekilde yerine getirme imkânı sağlayan işle ilgili özellikler; özgeçmiş, beceriler ve başarılarından oluşmaktadır. Bu özellikleri doğru bir şekilde tanımlamak için girişimci, bu pozisyon için gerekli olan beceri ve bilgi düzeyini bir defada anlayabilmelidir. Bu bilgi, iş analizi süreci ile toplanır ve sonuçlar iş tanımı olarak bilinen resmi bir doküman haline getirilir. Her ana pozisyon için yerine getirilecek işle ilgili özellikler genellikle aşağıdaki bilgileri kapsamaktadır:

- *Eğitim.* Doğrudan, yerine getirdiği işi veya görevleri ile ilgili olan eğitimi ifade etmektedir.
- *Nitelikler.* Bunlar, belirli bir işi etkili bir şekilde yerine getirmek için gerekli olan iş becerileri ve özellikleridir. Örneğin bir satış yöneticisinin, işletmedeki bu pozisyona uygun pazarlama becerileri, liderlik yeteneği ve yönetsel yeteneğe sahip olması gerekir.
- *Deneyim.* Doğrudan veya dolaylı olarak belirli bir işle ilgili olan görev ve sorumluluklara bireyin uygun olduğu anlamına gelmektedir. Uygun deneyimin ne olduğuna ilişkin anahtar, kişinin işle ilgili özellikleri sergilemesidir. Örneğin uçak teknisyenliği deneyimi olan bir kişinin deneyimi teknisyenlik pozisyonu için yeterlidir. Ancak uçağı uçurmak için yeterli değildir.

- **Başarı.** Başarıya ulaşmak için bireyin yeteneğini gösteren kariyer veya işle ilgili başarıları ifade etmektedir. Buna dâhil olanlar, kabul edilen üst düzey iş performansına ilişkin teşvikler, alınan ödüller ve ücret artışları gibi etmenlerdir.
- **Güçlü ve zayıf yönler.** Belli bir işe tam tamına uyum sağlayan kişisel yetenekleri ifade etmektedir. Örneğin belli bir yönetim pozisyonu doldurulduğunda çalışanları planlamak, motive etmek, amaçları oluşturmak ve o amaçlara ulaşmak için adayın yeteneği önemli güçlü yönlerdir. Zayıf yönler, işi etkili bir şekilde yerine getirmek için düzeltilmesi gereken kişisel yetersizlikleri ifade etmektedir. Bireysel yetersizlikler tanımlandığı takdirde o zaman onları düzeltmeye yönelik planın da bu bölümde yer alması gerekmektedir.

Planlama ve İnsan Kaynağı İhtiyacı

Bu bölümde, gelecekte doldurulması gereken ana pozisyonlarla ilgili tanımlamaların yapılması gerekmektedir. Bu pozisyonlar, organizasyonun başarısına katkı sağlayacaktır. Bu tanımlama aşağıda ifade edilmektedir:

- Her pozisyondaki iş ünvanları
- Her pozisyonun görevleri, sorumlulukları ve otoritesinin derecesi
- Her pozisyonun yetki ve sorumluluklarının organizasyon yapısı ile uyumu
- Görev ve sorumlulukların başarılı bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacak işle ilgili özellikler
- Nitelikli çalışanların işletmeye gelmesini sağlama yöntemleri

İşletmedeki bir pozisyonun güçlü yönlerini belirlemek veya zayıf yönlerini düzeltmeye ilişkin bilgilerin nasıl ve niçin ekleneceği üzerine girişimcinin yoğunlaşması gerekmektedir. Örneğin “Deneyimli bir pazarlamacı işe alarak işletme, gerçekçi pazarlama amaç ve stratejilerini kurmak ve tüm pazarlama faaliyetlerini kontrol etmek için gerekli olan uzmanlığı kazanacaktır.” şeklinde üst düzey bir pazarlama pozisyonunu yaratmanın nedeni yönetim planında vurgulanabilir.

Ücret ve Teşvikler

İş planını okuyanlar, işletmede mevcut olan veya gelecekte işletmede yer alması planlanan yönetim ve diğer personele ilişkin gerekli finansal açıklamayı da öğrenmek isteyeceklerdir. Bu nedenle aşağıdaki bilgilerin, işletmedeki her ana personel için bulunması gerekir:

- İşletmedeki her bir kişinin şahsi finansal yatırım miktarı
- İşletmedeki toplam sahiplik yüzdesi, bireyin yatırımını temsil eder. Eğer işletme, anonim ortaklık ise bu bilgi, pay senetlerini, hangi fiyatta elde edildikleri, hisselerin temsil ettiği toplam ödenmemiş hisse yüzdesi ve hisse senedi opsiyonlarının sürelerine ilişkin açıklamayı içermelidir.
- Alınan taban ücret
- İkramiye veya terfi fırsatları ile ilgili açıklama
- Kişilere yönelik kâr payı fırsatları ile ilgili açıklama

Eğer işletme, kişileri işe yasal olarak bağlayacak bir iş sözleşmesine sahipse bunların tanımlanması, açıklanması ve karara bağlanması gerekmektedir. İşletmede yönetsel bir yetersizlik söz konusuysa iş sözleşmeleri bir araç olarak kullanılabilmesi için özellikle risk sermayedarları, finans uzmanlarına şüpheyle yaklaşmaktadır. İşletme iş sözleşmelerine sahipse veya iş sözleşmesi hazırlamayı planlıyorsa gerekçelendirmelerin işletmenin başarısına nasıl katkı sağlayacağı üzerine odaklanması gerekmektedir. Örneğin bir iş sözleşmesi, yüksek derecede nitelikli kişilerin işletmeye çekilebilmesinin sadece bir yoludur. Aynı zamanda işletme, anonim ortaklıkta yönetim kurulunda işletme dışından yöneticiye sahipse bu bireylerin niteliklerini ve işletme başarısına yaptığı katkıyı açıklayan ayrı bir bölüm hazırlanmalıdır.

- Her yöneticinin aşağıdaki bilgileri açıklaması gerekmektedir:
- Yöneticinin kimliği
- Yöneticinin işletmeye sağladığı deneyim
- Yöneticinin işletmeye kazandırdığı pozisyonla ilişkili nitelikler
- Yöneticinin politika oluşturmada oynadığı rol
- Her yönetim boşluğunu dolduran yöneticinin becerileri

Ana personelin değerlendirilmesi, insan kaynakları ihtiyaçları ile ücret ve teşvikler bölümlerinin hazırlanmasında girişimci aşağıdaki soruları cevaplandırması gerekmektedir:

- Her ana pozisyon için hangi iş ünvanı belirlenecektir?
- Her pozisyonun amacı nedir ve hangi çıktıları üretmesi gerekmektedir?
- Her pozisyonda bulunanların üstleneceği görevler ne olmalıdır?
- Her ana pozisyonun sahip olduğu yetki ve sorumluluklar nelerdir?
- Her ana pozisyonun görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmek için gerekli olan eğitim, bilgi, beceri ve deneyim düzeyi nedir?
- Her pozisyonun görev ve sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmek için kişilik ve davranışsal özellikler nelerdir?
- Kişi işe alındıktan sonra görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmek için ne kadarlık bir iş eğitimine gerek duyulacaktır?
- Yönetici olmayan çalışanlar hangi malzeme ve ekipmanları kullanmalıdırlar?
- Yönetimle ilgili olmayan önemli görevleri tamamlamak için ne kadarlık zamana gereksinim duyulmaktadır?
- Hangi çalışma koşulları altında ve hangi çevre şartlarında yönetimle ilgili olmayan işler yerine getirilecektir?
- Yerine getirilecek işlerle ilgili çevresel tehlikeler nelerdir?
- Çevresel tehlikelere karşı çalışanlar nasıl korunacaklardır?
- Bu korumalar güvenlik gereksinimlerini karşılayabilecek midir?
- Maaş veya ücret ödemelerine dahil edilen hangi ücret dışı yararlar yönetsel veya yönetsel olmayan işlere tahsis edilecektir?
- Yönetsel veya yönetsel olmayan ücret düzeyleri nasıl belirlenecektir ve bu miktar, nitelikli bireyleri işletmeye çekmek için yeterli midir?
- Hangi parasal ve diğer teşvikler çalışanları motive etmek için kullanılacaktır?
- Nitelikli personel nasıl işe alınacaktır?
- İşletmeden ayrılan ana yönetimi yenilemek ve aradaki zamanda yerine getirilecek sorumlulukları yönetmek için kullanılacak strateji nedir?
- İşe alımlar nasıl değerlendirilecek ve izlenecektir?
- İş performansı nasıl değerlendirilecektir?

İyi yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirmeye yönelik beklenti düzeylerini oluşturabilirler. Örneğin, bir çalışan, müşterilerin sorularına e-posta ile cevap vermektedir. Yönetici, dört saat içinde sorulara gerçekçi ve erişilebilir cevaplar vermeyi sağlamada çalışana yardımcı olmaktadır. Ancak, çalışanın performansının değerlendirilmesi ile yönetici yeteneğinin geliştirilebilmesinin yanında yönetici, hızlı ve yararlı cevaplar verme amacına ulaşmaya yönelik düzeyleri de oluşturabilir. Belki de çalışan dört saat içinde bütün isteklere cevap vererek, en az standardı karşılayacak, belki de iki saat içinde isteklerin yüzde ellisine cevap vererek beklentileri aşacaktır.

İster yeni bir işletme, ister yeni yeni büyüyen bir işletme olsun girişimcilerin, yatırımcıların veya yöneticilerin öncelikle düşünüp sonra harekete geçmesi işletmelerinin, projelerinin ya da yatırımlarının başarı şansını arttıracaktır. Ne elde edilmek istendiği, nasıl elde edilmek istendiği, söz konusu işi yapmak için neye gereksinim duyulduğu, başarısız olmayı önlemek için bilinmesi gereken kritik noktaların neler olduğu, işin tamamlandığı ya da gerçekleştirildiğinin nasıl anlaşılacağına ilişkin bilgilerin toplanması gerekmektedir (Barrow, 2004).

Özet

Her iş, ister yeni kurulan bir işletme, var olan bir işletmenin genişlemesi, ana işletmeden ayrılan bir birim, ister oturmuş bir kurum içindeki bir proje olsun kendi özgün rekabetçi çevresi içinde başarıyla yol almak için bir yönetim planına ihtiyaç duymaktadır. İş planının bir parçası olan yönetim planını hazırlamak da zaman alıcı bir süreçtir. Genel olarak iş planı, yönetimin becerilerini anlatmalı ve yönetimin belirlenen hedeflere ulaşabileceğini göstermelidir. Projede anahtar rolü üstlenen, gerçekten proje için önem arzeden kişileri ve hangi özellikleri ile bu konumda oldukları belirtilmelidir. Bu, sadece yönetim kurulu üyeleri ya da genel müdür değil, çok yetenekli bir tasarımcı veya çok tecrübeli bir finans uzmanı da olabilir. Yönetim planı ile işletmenin sahipliği, organizasyon yapısı ve organizasyonun kadrolama şekli ile ilgili girişimcinin vereceği kararlar işletmenin başarısına yol açacaktır. Aynı zamanda yönetim planı, girişimcinin diğer yönetici ve çalışanları ikna etmede bir araç olarak hizmet etmektedir. İyi yazılmış bir yönetim planı, girişimcinin örgütsel etkililiği etkileyen faktörleri anladığının ve tasarım için dikkatli bir şekilde planladığının da kanıtıdır. İş planının bu bölümü, iş planının hangi amaçla kullanacağına bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Eğer iş planındaki hedef, fon aramaksa bu bölümde, kilit noktalarda görevlendirilmesi düşünülen personelin, yer aldığı pozisyonda tecrübe ve yeterlilikleriyle başarılı olacağını göstermek ve vurgulamak gerekir. İş planı organizasyon içinde kullanmak hedefleniyorsa boşluklar ve eksiklikler üzerinde yoğunlaşmak daha uygun olabilecektir. Bir yönetim planı hazırlamak için üç temel bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır: İşletmenin hukuki yapısı, işletmenin organizasyon yapısı ve organizasyon yapısı içinde yer alan pozisyonları dolduracak becerilerin tanımlanması.

İşletme yöneticilerinin temel görevi, işletmenin amaçlarına, insanlar, beceriler, iş ihtiyaçları ve yetki-sorumluluk ilişkisi arasında etkili bir uyuma ulaşabilmek için en etkin mekanizmayı sağlayan bir organizasyon yapısını oluşturmak ve

çalışanlara verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için gerekli olan fiziksel ve bilgi kaynakları karşılamaktır. Formal bir organizasyon yapısını tasarlamamanın temel amacı, işletmenin her bölümünün çabalarını etkili bir şekilde koordine etmektir. Bunun gerçekleştirilmesi için temel ilke veya yapı taşları bulunmaktadır. Bunlar, *işbölümü, uzmanlaşma ve farklılaşma, bölümlendirme, komuta-kurmay-fonksiyonel yetki ve denetim alanıdır*. Yönetim planındaki önemli bir başka konu, *organizasyon üyeleri tarafından kabul edilen ve uygulanan değerleri, inançları ve davranış kalıplarını tanımlamayı yavaş yavaş geliştiren kültürdür*. Er ya da geç bilinçli ya da bilinçsiz girişimcinin yönetim felsefesinin sonucu olarak yavaş bir şekilde gelişen kültür; yöneticinin rolü, bir girişimci tarafından nasıl algılanır ve yönetici, karar verdiği ve yetkiyi uyguladığı zaman nasıl bir davranış kalıbı gösterir? Girişimci ve diğer yöneticiler, işletme içi ve dışındakilerle ne kadar iyi ilişki kuracağı, onları ne kadar iyi motive edebileceği ve çalışanlara yol gösterebileceği, müşterilerin, kredi sağlayanların ve çevre halkının nasıl güvenini kazanacağı ve işletmenin olumlu imajının nasıl yaratılacağını tanımlamaktadır.

Tek kişi işletmeleri, ortaklıklar, kooperatifler ve vakıf ve dernekler olmak üzere dört temel hukuki yapıdan söz edilebilir. Ortaklıklar, adi ortaklıklar ve ticaret ortaklıklarından oluşmaktadır. Ticaret ortaklıkları, kişi ortaklıkları ve sermaye ortaklıkları olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Kollektif ortaklıklar ve komandit ortaklıklar kişi ortaklıklarının; anonim ortaklıklar, limited ortaklık ve sermayesi paylara bölünmüş komandit ortaklık sermaye ortaklığıdır. Uygun seçeneği oluşturmak için girişimci, her hukuki yapıyı çevreleyen yasal, finansal ve kişisel durumları araştırmalıdır.

Kendimizi Sınavalım

1. Yönetim planı ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?
 - a. Organizasyon yapısının nasıl oluşturulacağına ilişkindir.
 - b. Ürün ve hizmetlerin nasıl oluşturulacağına ilişkindir.
 - c. İşletmenin hukuki yapısının planda belirtilmesi gerekir.
 - d. Yetki ve sorumluluk ilişkilerinin planda belirtilmesi gerekir.
 - e. İyi yazılmış bir yönetim planı, girişimcinin örgütsel etkililiği etkileyen faktörleri anladığının kanıtıdır.
2. Aşağıdakilerden hangisi yönetim planını hazırlamak için gerekli olan bilgilerden biri **değildir**?
 - a. İşletmenin kuruluş yeri
 - b. İşletmenin hukuki yapısı
 - c. İşletmenin organizasyon yapısı
 - d. İşletmedeki pozisyonların sahip olması gereken beceriler
 - e. İş performansının ölçüldüğü ve değerlendirildiği standartlar
3. Aşağıdakilerden hangisi kolektif ortaklar gibi sınırsız bir biçimde tüm mallarından sorumlu olan ortaklara verilen adıdır?
 - a. Komandite
 - b. Komanditer
 - c. Tacir
 - d. Anonim ortaklık
 - e. Adi Komandit ortaklık
4. Aşağıdakilerden hangisi sermaye ortaklığıdır?
 - a. Kollektif ortaklıklar
 - b. Komandit ortaklıklar
 - c. Limited ortaklık
 - d. Adi ortaklık
 - e. Kişi ortaklığı
5. Aşağıdakilerden hangisi yönetim planını hazırlama temel adımlarından biri **değildir**?
 - a. Yönetim planı özeti
 - b. Durumsal inceleme
 - c. İşletmenin hukuki yapısı
 - d. Dış çevreyi değerlendirme
 - e. Yönetim felsefesi
6. Aşağıdakilerden hangisi organizasyon yapısı içinde ele alınması gereken temel ilkelerden biri **değildir**?
 - a. İşbölümü
 - b. Matriks yapı
 - c. Denetim alanı
 - d. Bölümlendirme
 - e. Yetki
7. Aşağıdakilerden hangisi işlerin ve görevlerin niteliklerine göre bir araya getirildiği bölümlendirme değildir?
 - a. Ürün temeline göre
 - b. Coğrafi temele göre
 - c. Fonksiyonlara göre
 - d. Zaman temeline göre
 - e. Müşteri temeline göre
8. Aşağıdakilerden hangisi bir yöneticinin yönetebileceği çalışan sayısını ifade eder?
 - a. Denetim alanı
 - b. Esneklik
 - c. Yetki-sorumluluk dengesi
 - d. Bölümlendirme
 - e. Uzmanlaşma
9. Aşağıdakilerden hangisi girişimcinin organizasyon yapısına yönelik karar vereceği zaman cevaplaması gereken sorulardan biridir?
 - a. İş performansı nasıl değerlendirilecektir?
 - b. Yönetici olmayan çalışanlar hangi malzeme ve ekipmanları kullanmalıdırlar?
 - c. Nitelikli personel nasıl işe alınacaktır?
 - d. Çevresel değişikliklere karşı çalışanlar nasıl korunacaktır?
 - e. Mevcut alt düzey çalışanlarından kaçısı her yönetici tarafından etkili bir şekilde denetlenebilir?
10. Aşağıdakilerden hangisi bir yönetim planında gelecekte doldurulması gereken ana pozisyonların tanımlanmasına ilişkin **değildir**?
 - a. Her pozisyonun görevleri, sorumlulukları ve otoritesinin derecesi
 - b. Her ikramiye ve terfi fırsatları ile ilgili açıklama
 - c. Her pozisyonun yetki ve sorumluluklarının organizasyon yapısı ile uyumu
 - d. İş ünvanı itibarıyla her pozisyon
 - e. Nitelikli çalışanların işletmeye gelmesini sağlama yöntemleri

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. b	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Planı Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Planını Hazırlamak İçin Gerekli Bilgiler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. a	Yanıtınız yanlış ise “Ortaklıklar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. c	Yanıtınız yanlış ise “Ortaklıklar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. d	Yanıtınız yanlış ise “Bir Yönetim Planını Hazırlama Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. b	Yanıtınız yanlış ise “Organizasyon Yapısı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. c	Yanıtınız yanlış ise “Bölümlendirme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. a	Yanıtınız yanlış ise “Denetim Alanı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. e	Yanıtınız yanlış ise “Organizasyon Yapısı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. b	Yanıtınız yanlış ise “Planlama ve İnsan Kaynağı İhtiyacı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Tanıtıcı bir doküman olan iş planını eline alanların ilk olarak bakacakları yer, işletmenin yönetim yapısı ile ilgili bölümüdür. Bankalar, potansiyel ortaklar, işin uzman kişilerin elinde olduğunu görmek ve bundan emin olmak isterler. Herhangi bir karar verme sürecinde yatırımcının yönetimin kapasitesini değerlendirmesi önemli bir faktördür. “İyi bir ürüne sahip kötü bir yönetimi desteklemektense kötü bir ürüne sahip iyi bir yönetimi desteklemeyi tercih ederiz.” yorumu genellikle yapılır. İş planı, yönetimin becerilerini anlatmalı ve yönetimin belirlenen hedeflere ulaşabileceğini göstermelidir. İşletmede anahtar rolü üstlenen kişileri, hangi özellikleri ile bu konumda oldukları belirtilmelidir.

Sıra Sizde 2

Bir yönetim planı hazırlamak için genel olarak üç temel bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır: İşletmenin hukuki yapısı, işletmenin organizasyon yapısı ve organizasyon yapısı içinde yer alan pozisyonları dolduracak becerilerin tanımlanması.

Sıra Sizde 3

İşletmelerin ortaklığı halinde daha fazla sermaye ve kaynak bulunabilmesi başlıca olumlu yanıdır. Olumsuz yanları ise kendinizin olduğu kadar ortaklarınızın da işlerinden sorumlu olmanız; bütün ödemeleri, görevleri, sermayeyi vb. karşılayarak yazılı bir ortaklık anlaşması yapmalısınız, ayrıca ortaklığın vergilendirilmesi de biraz karmaşık olabilir; bir ortaklıktaki ortak sayısında sınırlamalar söz konusudur. Bir ortaklıkta en fazla 20 ortak sayısı olabilir.

Sıra Sizde 4

Fonksiyonlara göre bölümlendirme, ürün temeline göre bölümlendirme, müşteri temeline göre bölümlendirme, coğrafi temele göre bölümlendirme, zaman temeline göre bölümlendirme.

Yararlanılan Kaynaklar

- Barrow, Paul (2004). **Girişimcinin Silahı: İş Planı**, Ankara: **Kesit Tanıtım Ltd. Şti.**
- Can, H. vd. (2002). **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. vd. (2011). **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- DeThomas, Arthur ve Derammelaere, Stephanie (2008). **Writing a Convincing Business Plan**, NY: Barron's Educational Series.
- Ertürk, M. (2011). **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Karaca, Tufan (2011). **Girişimciler İçin Kolay ve Hızlı İş Planı Hazırlama**, Ankara: Sinemis yayın Grup.
- Koçel, T. (2011). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım.
- Odabaşı, Yavuz (2005). **Girişimcilik**, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yay. No.824.
- Pinson, Linda (2008). **Anatomy of a Business Plan, Tustin: Out of Your Mind...And Into the Marketplace.**
- Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan (2011). **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Eğitim Akademi.
- Ülgen, H.-Mirze, S. Kadri (2007). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

İnternet Kaynakları

- Büyükliklerine Göre İşletmeler*, http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/isletme_ekonomisi_siniflandirilmasi_2.html, 12.08.2012, 21:30 itibariyle alınmıştır.
- Deloitte (2009). *Başarılı Bir İş Planı Hazırlama Kılavuzu, CEO/CFO Serisi, Eylül*, <http://www.tobb.org.tr/TOBB-GencGirisimcilerKurulu.aspx>, 26.04.2012 17:05'de alınmıştır.
- TOBB – Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Müdürlüğü, http://www.tobb.org.tr/Documents/ttk/ttk_yeni_maddeler.pdf, 8.8.2012, 15:03 itibariyle alınmıştır.

6

Amaçlarımız

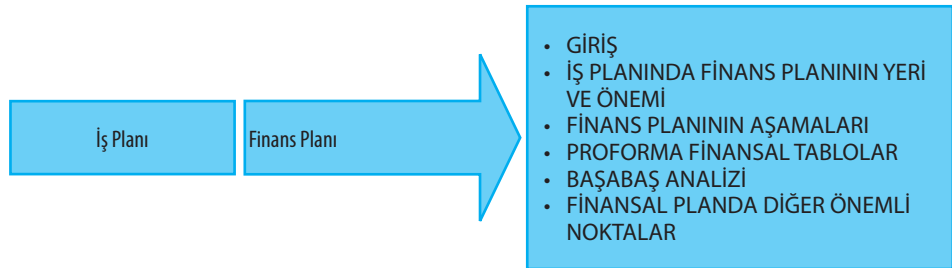
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İş planında finans planının yeri ve önemini tanımlayabilecek,
- Finans planının aşamalarını sıralayabilecek,
- Proforma finansal tabloları hazırlayabilecek,
- Başa baş analizini çözümleyebilecek,
- Finans planında diğer önemli noktaları açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- İş Planı
- Finans Planı
- Finansal Planlama
- Gelir Tablosu
- Nakit Akışı Tablosu
- Bilanço
- Proforma Mali Tablolar
- Finansal Öngörü
- Risk Sermayesi
- Yabancı Kaynaklar

İçindekiler



Finans Planı

GİRİŞ

İş planının yapılabilir bir iş fikrine ait olup olmadığı genellikle belirleyici bir bölüme bağlıdır: finans bölümü.

Pek çok faktöre bağlı olmakla birlikte iş planının başarısını en çok belirleyen faktör finans planıdır. İş planı dokümanlarında en sonda gelse de üzerinde son olarak durulması gereken bir bölüm değildir. Dengeli bir finansal plan olmadan en başta faaliyete geçireceğiniz bir iş de olmayacaktır.

Bir iş planının kabaca iki temel kısımdan oluştuğu söylenebilir. Açıklama kısmı ve finansal tablolar kısmı. Finansal bölüm dışındaki bölümleri içeren açıklama kısmı görece kolay hazırlanır çünkü hazırlayıcının kendi bilgilerinden ve beklentilerinden ya da kolayca temin edilebilecek verilerden oluşur. Finansal bölüm, özellikle finansçı olmayanlar için daha zordur çünkü belli ölçüde uzmanlık gerektirir ve kesin hesaplamalar ile rakamlar ortaya koymayı gerektirir.

Bir iş kurarken ve büyütürken finansman bulmak zor bir süreçtir. Büyük zaman ve enerji harcanmasına rağmen çoğunlukla finansörler ve girişimciler gerekli teması sağlayamaz. Pek çok uzman ile birlikte günlük işler geri plana alınarak harcanan önemli zamana rağmen potansiyel finansörler (bankalar, risk sermayedarları, melek yatırımcılar vb.) tam olarak tatmin olmayabilirler. Daha fazla ve doyurucu, kafalarındaki tüm sorulara cevap veren bilgiler isterler. Bu konuda sergilenen hatalı bir yaklaşım satış, tanıtım gibi aktivitelere ayrılan zaman ve enerjinin finansman ayağı için fazla görülmesidir. Oysa finansörler iyi çalışılmış, detaylı bilgiler içeren planlar isterler. Satış tarafı ne kadar iyi olursa olsun finansman ayağı zayıf girişimlerin başarısız olma olasılığı yüksektir. Bu nedenle yeni fon kaynakları bulabilmek için etkili bir iş planı yazılmalıdır. Acil finansman ihtiyacı olması durumunda, önceden hazırlanmış bir iş planı yoksa sıkıntı yaşanacaktır çünkü iş planının hazırlanması zaman alan bir süreçtir. İş planı yalnızca dış taraflara sunmak için hazırlanmaz. Finansman kaynağı aranmıyor ve aranmayacağı düşünülüyor olsa bile girişimciler kendi iç değerlendirmeleri ve planlamaları için mutlaka bir iş planı hazırlamalı ve belli aralıklarla bu iş planını, değişen koşullara göre güncellemelidirler.

İŞ PLANINDA FİNANS PLANININ YERİ VE ÖNEMİ

Finans planının ne olduğunu daha iyi anlayabilmek için finans planının ne olmadığına başta değinmek yararlı olacaktır. Finans planı, bir muhasebe işlemleri bütünü değildir. Uzman olmayanlar hatalı bir şekilde böyle düşünebilirler çünkü bu bölümde finansal öngörülerle oluşturulan tablolar, işletmeler tarafından oluşturulan muhasebe tablolarına benzerler. İki arasındaki temel fark, muhasebe geriye bakarken finans planının bugünden başlayarak geleceğe bakmasıdır.



Finans planını günlük muhasebe işlerinden ayıran en belirgin yanı nedir?

Fon yaratma amaçlı herhangi bir girişim, hemen hemen her zaman bir iş planının ortaya koyulmasını gerektirir. Krediler için bankalara, kredi ya da öz sermaye için risk sermayesi yatırımcılarına ya da diğer finansörlere başvurulduğunda iş planı kritik bir rol oynar. Bunun yanında bazı ana işletmeler, iştiraklerinin her yıl bir iş planı vermesini ister.

İş planı okuyucusu girişimin ya da projenin potansiyelini görmek, aynı zamanda karşı karşıya olduğu riskler konusunda tatmin olmak isteyecektir.

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?
- İşletmeniz, planlarında ortaya çıkacak bir aksiliği göğüsleyebilecek güçte mi?
- Borçlanma için, eğer istenirse, ne gibi teminatlar sağlanabilir?

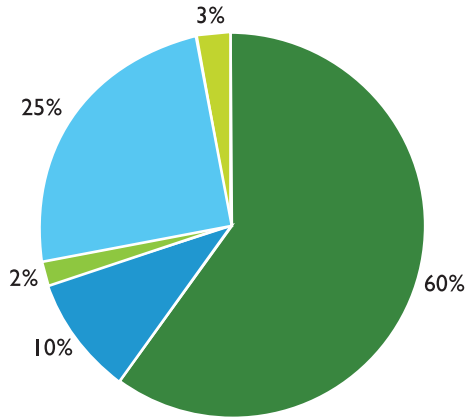
Risk sermayedarları ise genellikle bir iş planının en titiz okuyucularıdır. Bunun sebebi sadece, genel olarak, bu yatırımcıların riskli durumlara yatırım yapması değil ayrıca sermaye talep eden girişimlerle ilgili sahip oldukları arka plan bilgisinin sınırlı olmasıdır.

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

Şekil 6.1

*Bir Risk
Sermayedarına
Gelen İş Planlarının
Sonuçlanma Oranları*

Kaynak: Başarılı Bir
İş Planı Hazırlama
Rehberi, Deloitte,
2009.



- %60'ı kısa bir incelemeden sonra reddedilmiştir.
- %10'u ayrıntılı incelemeden sonra reddedilmiştir.
- %2'sinde yatırım tamamlanmıştır.
- %25'inde birkaç saatlik bir çalışmadan sonra reddedilmiştir.
- %3'ünde görüşmeler başarısızlık ile sonuçlanmıştır.

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

Yatırımcılar, öncelik ve amaçlarına göre farklı türde işletmelerle ilgilenirler. Örneğin bazıları yüksek oranda borçlu ve zor durumda olan işletmeleri tercih ederken, diğerleri ise bunlarla ilgilenmez. Bir başka açıdan, bazıları yatırım faaliyetlerinde belli sektörlere (yüksek teknoloji ya da turizm gibi) odaklanırken, diğerleri daha geniş bir alanda hareket eder.

Bu sebeplerle, onlar ilk olarak aşağıdaki sorulara cevap ararlar:

1. İşletme parayı nereden kazanıyor?
2. Ne kadar zamandır faaliyetlerine devam etmektedir?
3. Faaliyet sonuçları ve kârlılık ne düzeydedir, ileriye dönük tahminler nelerdir?
4. İşletme 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 şüpheci, 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, destek olmaya karar verebilirler.

Risk sermayedarları ve melek yatırımcıların en önemli beklentilerinden biri de koydukları sermayeyi nasıl ve ne zaman geri alacaklarını bilmek istemeleridir. Bu, halka arz yoluyla, daha büyük bir işletmenin mevcut hisseleri satın alması yoluyla ya da başka bir yolla 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:

- İşletme
- Yönetim ve
- Pazar

Öngörüler:

- Bunlar ulaşılabilir mi?
- Ne gibi aksaklıklar çıkabilir?

Kritik faktör:

- Yönetim

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

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

Yukarıda yatırımcının bakış açısı ortaya konmuştur. Ancak, bir iş planının hazırlanma sebebi yalnızca finansman arayışı değildir. Bu plan, ayrıca önemli bir yönetim aracıdır. Yönetim, işletmenin 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 işletmenin gelecekteki performansını değerlendirmeye de yarayacak olan referans noktalarının oluşturulmasına yardım eder.

İş planı hazırlamak, aynı zamanda işletmenin 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.

Bu konularda daha ayrıntılı bilgi için Başar, Tosunoğlu ve Demirci'nin Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası: İş Planı (2001) kitabına başvurabilirsiniz.



K İ T A P

FİNANS PLANININ AŞAMALARI

Finans planı bölümü hazırlanırken üç temel finansal rapora ihtiyaç duyulur. Bunlar gelir tablosu, beklenen nakit akışları tablosu ve bilanço. Ancak bunlar hazırlanmadan önce bazı temel bilgileri ortaya koymak gerekir. Bunların en önemlileri tahmini satış bütçesi ve tahmini harcamalar bütçesidir.

Finansal öngörü yapılırken, satış öngörüsüyle başlamak en doğru yaklaşım olacaktır:

- Ne zaman ve ne kadar satış yapılacaktır?
- Fiyat ne olacaktır?
- Müşterileriniz tarafından size ne zaman ödeme yapılacaktır?

Satış öngörüsü tamamlandıktan sonra üretim düzeylerini, doğrudan üretim masraflarını ve genel gider düzeylerini planlamak için de benzer bir yaklaşım gerektirecektir.

Tahmini satış bütçesi için ilk aşamada üç yıllık bir dönemi kapsayan satış tahminlerini yansıtmak üzere bir çalışma sayfası açılır. Farklı kalemlerden yapılacak satışlar için farklı bölümler açılır ve ilk yıl aylık olarak, takip eden iki yıl içinse aylık ya da çeyreklik olarak her birinin izleneceği sütunlar açılır. İdeal olarak her bir döneme ait; satış miktarı, birim satış fiyatı, ilk ikisinin çarpımı ile elde edilen toplam satış hasılatı, birim maliyet ve satış miktarıyla birim maliyetin çarpımından elde edilen satışların maliyeti sütunları açılır. Satışların maliyetinin hesaplanması brüt kârın da hesaplanmasına olanak verir. Brüt kâr satış hasılatı ile satışların maliyeti arasındaki farktır. Brüt kâr, ileride görüleceği üzere, analizlerde ve karşılaştırmalarda kullanılacak önemli bir araçtır.

SIRA SİZDE



Satış bütçesi hazırlanırken hangi periyot için hazırlanmalı ve hangi hususlara dikkat edilmelidir?

İkinci önemli ön çalışma ise tahmini harcama ve maliyetleri bütçelemektir. İşletmenin harcamaları başlangıç harcamaları ve faaliyet harcamaları olarak iki grupta incelemek girişimcinin işini kolaylaştıracaktır. Tahmini satış rakamına ulaşmanın maliyetinin ne olacağını bilmek önemlidir. Faaliyet harcamalarını da sabit maliyetler (kira ödemeleri, yönetici maaşları, vb.) ile değişken maliyetler (işçilik giderleri, ham madde giderleri vb.) olarak ayırtmak yararlı olacaktır. Faiz ve vergi ödemeleri de öngörülmesi beklenen diğer önemli giderlerdir. Vergi miktarı beklenen net kâr üzerinden öngörülen vergi oranı ile hesaplanırken faiz miktarı öngörülen borç üzerinden beklenen faiz oranı ile hesaplanır.

Başlangıç Harcamaları. İşin faaliyete geçmesi adına yapılması gereken tüm masraflar bu kapsamda değerlendirilir. Başlıca başlangıç harcamaları kalemleri şunlardır:

- Yerel ve ulusal otoritelere işletmeyi kaydettirmek için yapılan giderler (resimler, harçlar, vergiler, vb.)
- Tesisler, araç-gereç ve ekipmanlar, kiralanan unsurlar ve arsa için yapılan kurulum giderleri
- Peşinatlar ve depozitolar
- İzinler ve lisanslar
- Yetkili kurumlara üyelik için ödenen ücretler
- Stok harcamaları

Yapılacak işin tipine göre başlangıç harcamalarının da türü, şekli ve büyüklüğü değişecektir. Örneğin hizmet sektöründe kurulacak bir iş için stok gerekmez, ancak bir üretim işi için belirli ölçüde stok gerekecektir. İş planı hazırlarken başlangıç harcamalarının listelenmesi, ileride yaşanabilecek sorunların önüne geçecektir.

Faaliyet Harcamaları. İşletme bir kez faaliyete geçtiğinde günlük işleyişini sürdürebilmesi için yapılması gerekli harcamalar bu kapsamda değerlendirilir. Örneğin bir işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için her ay yapılması gereken rutin bir ödeme varsa (yönetici maaşları, ofis ve donanım kiralari gibi) bu bir faaliyet harcamasıdır. Başlıca faaliyet harcamaları şu şekilde sıralanabilir:

- Maaş ve ücretler
- Kiralar
- İpotekli borçlar
- Finansal kiralamarlar
- Tesis bakımı için yapılan harcamalar
- Banka ve finansal kuruluşlara yapılan borç geri ödemeleri
- Reklam, pazarlama ve promosyon giderleri
- Ofis giderleri
- Saklama ve depolama giderleri
- Tüm donanımın bakım ve onarım giderleri

Genellikle başlangıçta altı aylık faaliyet harcamalarının sağlanması istenir. Yukarıdaki kalemler için yapılan aylık harcama öngörülerini altı ile çarpılarak altı aylık faaliyet harcama tutarı belirlenmiş olur. Bu rakama toplam başlangıç harcamaları tutarı eklenerek faaliyete geçmek için ihtiyaç duyulacak finansman için kabaca bir rakam elde edilir.

Yukarıdaki verileri de kullanarak finansal planın bir sonraki aşamasında yapılması gereken şey ihtiyaç duyulan üç temel finansal tabloyu hazırlamaktır.

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

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. 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. Bu öngörülerini yapmakta isteksiz bir girişimci ya da yetersiz bir iş planı, yatırımcılardan olumlu not alamayacaktır.

Girişimin niteliğine göre ilk yılın öngörülerini aylık, sonrakileri üç aylık ya da yıllık hazırlamak mümkün olduğu gibi; ilk üç yıllık öngörülerini aylık, dördüncü yıldan sonraki öngörülerini üç aylık ya da yıllık bazda hazırlamak da söz konusu olabilir.

Öngörülerde ne aşırı iyimser ne de aşırı muhafazakâr olmamak, yani gerçekçi olmak en doğrusudur. Bu iş planının güvenilirliğini önemli ölçüde belirleyecektir.

Herhangi bir yatırımcı ya da borç verecek kuruluşun, kendi risk ve gerekli getiri değerlendirmesini ona sunulacak öngörüler üzerine kuracağı unutulmamalıdır. Bu değerlendirmenin sonucu, arandığı fonlar için istenilen bedel olacaktır. Bu nedenle, mümkün olduğunca doğru olmak önemlidir.

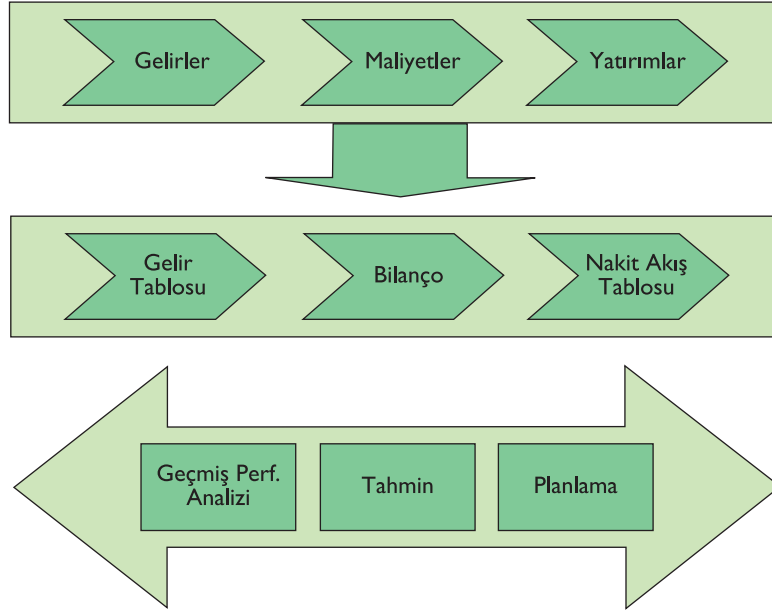
PROFORMA FİNANSAL TABLOLAR

Proforma finansal tabloların hazırlanması için iş aktiviteleri üzerinde ve yukarıda sıralanan bilgilere ihtiyaç duyulacaktır. Bu ilişkiler aşağıda Şekil 6.2 ve Şekil 6.3'de ifade edilmektedir:

Şekil 6.2

Finansal Planlamada
İhtiyaç Duyulan
Temel Veriler

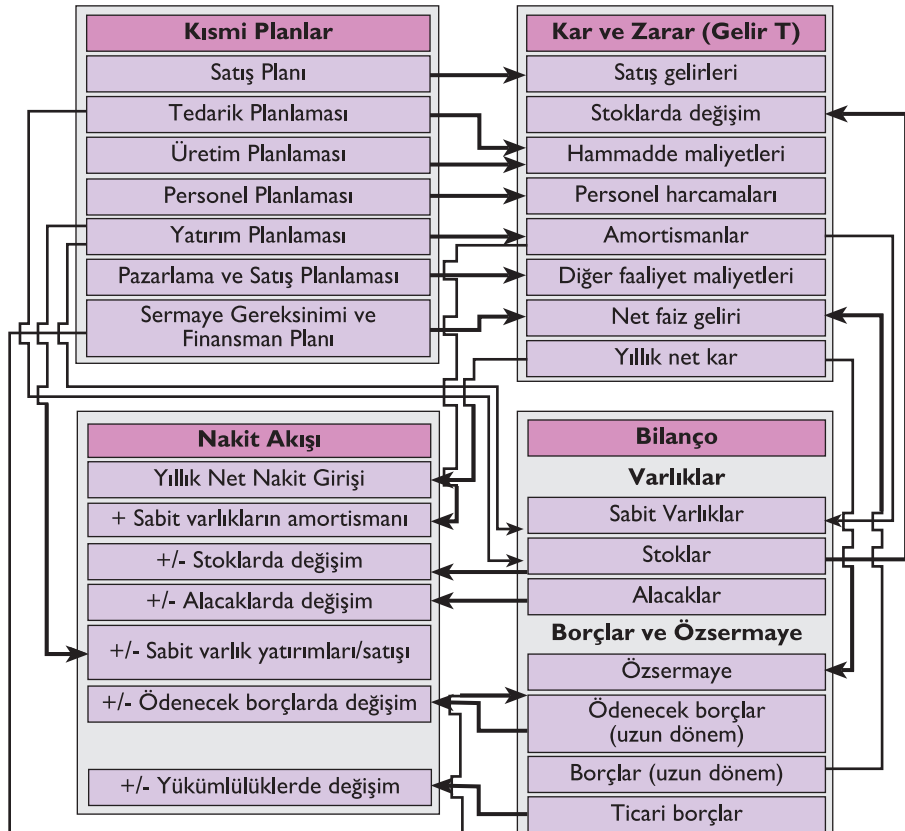
Kaynak: Schwetje ve
Vaseghi. (2007), s.108.



Şekil 6.3

Finansal Planın Farklı
Bileşenleri ile Finansal
Tablolar Arasındaki
İlişkiler

Kaynak: Schwetje ve
Vaseghi. (2007), s.110.



Gelir Tablosu

Gelir tablosu, faaliyette bulunan işletmeler için genellikle her çeyrekte hazırlanan, zorunlu ve önemli bir finansal tablo olmasının yanında finans planının da önemli bir kısmıdır ve işletmenin başarısı için kritik bir role sahiptir.

Gelir tablosu için kârlılık açısından ne ölçüde başarılı bir potansiyeli olduğunu bir bakışta okuyucusuna sunmak için evrensel bir formülü ortaya koyan tablodur (Tablo 6.1): Gelirlerle masrafların farkı; kâr ya da zararı ifade eder.

Aşağıda bir gelir tablosunun tipik olarak içereceği unsurlar sayılmakta ve örneklenmektedir. Unutulmaması gereken nokta, faaliyette bulunulacak alana göre aşağıda sıralanan unsurlardan daha fazla ya da eksik kalemin gelir tablosunda bulunabileceğidir.

Öncelikle gelir tablosunun başına işletmenin adı yazılır. Excel veya benzeri bir çalışma sayfasında çalışmak, işi önemli ölçüde kolaylaştıracaktır çünkü tablo, hesaplamalar içermektedir ve bunlar güncelleme gerektiren hesaplamalardır.

Bunu takiben gelir tablosunun hangi dönem için geçerli olduğu yazılır (dönem çeyrek mi, altı ay mı, yıl mı; ve tablo hangi döneme ait). Özellikle ilk yıl için her bir aya bir sütun açarak ay bazında hazırlanması önerilir. Her bir sütun için aşağıdaki kalemler sıra ile yazılır:

Gelirler. Hizmetlerden Gelirler, Ürünlerden Gelirler, Diğer Gelirler (örneğin banka faiz gelirleri) şeklinde alt başlıklardan oluşabilir. Bunların altına da sunulacak farklı hizmet ve ürün türleri sıralanmalı, her birinden elde edilecek gelir gösterilmelidir. Bu kalemlerin sonunda toplam gelirler satırı açılarak bu gelirlerin toplam miktarı gösterilmelidir.

Masraflar. Doğrudan maliyetler (ham madde, makine, araç-gereç kiralari, hissedarlara yapılan ödemeler, maaşlar ve maaşlarla ilgili diğer giderler) ve yönetim giderleri (yönetici maaşları ve ücretleri, reklam ve promosyon giderleri, borç ve banka giderleri, amortisman, sigorta, kiralari, haberleşme giderleri, bankalara ve diğer kurumlara ödenen komisyonlar, vb.) şeklindeki alt başlıklardan oluşabilir. Her bir kategorinin kendi içinde ve akabinde tüm masraflar bölümünün toplanması unutulmamalıdır.

Ödenecek Gelir Vergisi. Ödenecek vergilerin de masraflara eklenmesi için vergi düzenlemelerine hâkim bir uzmandan (örneğin bir mali müşavirden) destek alınarak hesaplama yapıp buraya eklenmelidir.

Net Kâr. Toplam gelirlerden toplam masraflar ve vergilerin düşülmesinden sonra net kâr (ya da zarar) rakamına ulaşılır. Burada tatmin edici bir kâr rakamı ortaya koymayan ya da zarar ortaya koyan bir iş planının revizyon gerektirdiği sonucuna ulaşılabacaktır.

Tablo 6.1
Örnek Proforma Gelir Tablosu

	Oca	Şub	Mar	Nis	May	Haz	Tem	Ağu	Eyl	Eki	Kas	Ara	Toplam Yıl 1	Toplam Yıl 2	Toplam Yıl 3
Satış Gelirleri Gelirler; 1. Hizmetten Gelirler; 2. Hizmetten Gelirler; 3. Hizmetten															
Diğer Çeşitli Gelirler; Faiz gelirleri ...															
Toplam Gelirler															
Satışların maliyeti															
- İlk madde, malzeme															
- İşçilik															
- Genel üretim															
Toplam Satışların Maliyeti															
Brüt kâr															
Brüt kâr marjı															
Faaliyet giderleri															
- Genel yönetim															
- Pazarlama															
- Satış															
Faaliyet Kârı															
- Finansman giderleri															
- Diğer giderler															
Vergi öncesi net kâr															
Vergi															
Dönem net kârı															

Kaynak: Başarılı Bir İş Planı Hazırlama Rehberi, Deloitte, 2009.

Tahmini Nakit Akışları Tablosu

Bir Tahmini Nakit Akışları Tablosu (TNAT), işletmeye giren ve çıkan nakit miktarını gösteren ve her iş planının ayrılmaz bir parçası olan bir araçtır. Bu tablonun hazırlanması, iş planının gerektirdiği diğer tablolar kadar kolay değildir çünkü sadece finansal rakamları ortaya koymanın ötesinde farklı etkenlerin işletmeyi gelecekte nasıl etkileyeceğini de gösterir. Nakit akışı öngörüsünün temelinde satış tahmini yer alır.

TNAT ile normal nakit akış tablosu aynı şey değildir. İkincisinde geçmişte gerçekleşen nakit akışları gösterilirken, ilkinde gelecekte gerçekleşmesi beklenen nakit akışları ortaya konmaktadır.

Yeni kurulan ya da mevcut tüm işletmeler için TNAT kritik önem taşır çünkü hangi maliyetlerin, kârların ve kayıpların gelmekte olduğunu açıkça ortaya koyarak bunlar için hazırlanmayı ve plan yapmayı mümkün kılar. Bu, girişimci için öngörülen zaman dilimi

(genellikle ilk yıl için bir ay) yeterli sermayeye sahip olup olmadığını görmeye yardımcı eder. Nakit akışı tahminleri aynı zamanda kredi kurumları tarafından da işletmenin iyi bir kredi riski seviyesine sahip olup olmadığını görmek amacıyla kullanılır.

TNAT'ın Tablo 6.2'de gösterildiği gibi nakit gelirler, nakit harcamalar ve denkleştirme olmak üzere üç bölümü vardır:

Nakit Gelirler. Burada bir yıllık nakit akışı tahmininde her bir ay için beklenen gelirler listelenir. Dikkat edilmesi gereken nokta sadece nakit olarak elde edilecek girişlerin buraya kaydedilmesi, alacakların, yani nakit olarak girişi henüz gerçekleşmemiş gelirlerin ise kaydedilmemesidir (bu tür gelirler nakit olarak tahsil edildiklerinde kaydedilmektedir).

Nakit Harcamalar. Yapılması planlanan/beklenen harcamalar bu bölümde listelenir ve aylık bazda tutarların toplamı kaydedilir. Kira, tesis giderleri, ücretler, maaşlar, profesyonel hizmetler ve danışmanlıklar, reklam giderleri, stok giderleri gibi işletmenin karşılayabileceği tüm harcamalar bu alanda izlenir.

Denkleştirme. Bu son bölüm bir önceki aydan devreden miktarların denkleştirilmesinin yapıldığı bölümdür. Bu yüzden bu bölüm bir önceki aydan devralınan tutara tüm nakit gelirlerin eklendiği ve bundan tüm nakit harcamaların düşülmesi sonucu bulunan parasal büyüklüğü gösterir. Denkleştirme bölümünün negatif sonuç vermesi, söz konusu ayda işletmeyi sürdürmek için yeterli nakit olmayacağını gösterir. Bu nedenle bu ay için tedbir alınması gerektiği anlaşılır.

Girişimci, nakit akışlarını doğrudan etkileyen işletme içi ve dışı faktörleri bilmek ve bunları finansal planlama sürecinde dikkate almak durumundadır. Aşağıda nakit akışlarını doğrudan etkileyen işletme içi ve işletme dışı faktörler sıralanmıştır:

- Mamulün tamamlanması için gerekli hammaddenin teminindeki gecikmeler
- Nakit akış problemleri olan bir tedarikçinin seçimi
- Tedarikçilerin fiyat yükseltmeleri
- Tedarikçilerin vade kısaltmaları
- Kusurlu ham madde
- Kusurlu mamul
- Yetersiz ya da eskimiş bilgi teknolojisi
- Maliyeti etkin olmaya, eskimiş üretim araçları ya da prosedürleri
- Müşteri taleplerinin üzerinde mamul sunulmasına neden olan malzeme alımı ya da ücretli çalıştırılması
- Rekabet
- Ekonomik krizler
- Tasarım hataları
- Savaş, terör, yangın vb. olaylar
- Ürünler için yönelik yükleme hataları ya da ertelemeler
- Satış gücü tarafından mamullerin olması gerekenden çok ya da az satımı
- Zayıf pazarlama kampanyaları
- Maliyeti etkin olmayan özel işler kabul edilmesi
- İşçilik sorunları
- Hava koşulları ile ilgili sorunlar
- Ürünün teknolojisindeki değişiklikler
- İşletmenin faaliyette bulunduğu iş çevresinde kanun değişikliği
- Nakit akışı ve sermaye gereksinimini karşılayabilmek için yapılan borçlanmanın maliyetidir.

Tablo 6.2**Örnek Tahmini Nakit Akışları Tablosu**

	Oca	Şub	Mar	Nis	May	Haz	Tem	Ağu	Eyl	Eki	Kas	Ara	Toplam Yıl 1	Toplam Yıl 2	Toplam Yıl 3
NAKİT GELİRLER															
Ürün Satışlarından Gelirler															
Hizmet Satışlarından Gelirler															
TOPLAM NAKİT GELİRLER															
NAKİT HARCAMALAR															
Tedarikçilere Ödemeler															
Yöneticilere Ödemeler															
Maaş ve Ücretler															
Promosyon Masrafları															
Danışmanlık Ödemeleri															
Kira Ödemeleri															
Sigorta Ödemeleri															
İletişim Giderleri															
Bakım-Onarım Giderleri															
TOPLAM NAKİT HARCAMALAR															
DENKLEŞTİRME															
Açılış Nakit Bakiyesi															
Ekle: Toplam Nakit Gelirler															
Çıkar: Toplam Nakit Harcamalar															
KAPANIŞ NAKİT BAKİYESİ															

Kaynak: Writing the Business Plan, <http://sbinfocanada.about.com/cs/businessplans/a/bizplanfinanc.htm>

Bilanço

Bilanço, belirli bir zaman noktasında işletmenin finansal durumu, varlıkları ve bu varlıkların finanse edildiği finansal kaynakların anlık bir resmini sunan, her iş planında olması gereken üç temel finansal tablonun sonuncusudur. Her ne kadar çoğu zaman sadece yılda bir defa hazırlansa da, anlık bir görüntü sunuyor olması bilançonun günden güne önemli ölçüde değişiklik gösterebileceği anlamına gelir. İş planlarında sunulan bilanço, gelir tablosu ve nakit akışları tablosundan aldığı bilgileri derleyerek işletmenin anlık görüntüsüne ilişkin kolay okunabilir bir formatta okuyucuya sunar. İş planındaki bilanço geleceğe yönelik tahmini değerlerden oluştuğundan proforma bilanço olarak adlandırılır.

Diğer finansal tablolar günden güne önemli değişiklikler göstermezken, bilançonun kısa zamanda önemli farklılık gösterebilmesi olasılığının sebebi nedir? Bunun olumsuz etkilerini azaltmak için ne yapılabilir?



SIRA SİZDE

Gelir tablosu, bir işletmenin finansal durumunun sadece bir kısmını ortaya koyar. Örneğin kâr rakamını yansıtır ama bu kârı elde ederken ne düzeyde borçlanıldığı hakkında bilgi sunmaz. Yani işletme kârına göre çok fazla borç yüküne sahipse bunu gelir tablosundan göremeyiz. Bunun yanında bir banka yöneticisine ya da bir kredi kuruluşuna işletmenin ne derecede likit olduğunu, yani borcuna karşılık borcunu ödemedede kullanacağı varlıkların nakite dönüşme hızı ve kabiliyeti hakkında da iyi bir bilgi ortaya koymaz. Bu tip durumlarda gelir tablosunu, bu boyutlarda daha iyi bilgi sunan bilanço ile bir arada değerlendirmek daha akılcı olacaktır. Güçlü bir bilanço, işletmenin daha sağlam bir borçlanma (finansal) risk seviyesine sahip olduğunu gösterir.

Bilanço, belirli bir andaki varlıklarla bu varlıkların kaynaklarını gösterir. Doğru bir bilançoda varlık büyüklüğü ile kaynak büyüklüğü tam olarak aynı olacaktır. Varlıklar, vadesine göre kısa vadeli dönen varlıklar ve uzun vadeli duran varlıklar ana başlıkları altında incelenirken, kaynaklar temin edildikleri yere göre ortaklar dışında sağlanan borçlar ya da yabancı kaynaklar ile ortakların işletmeye sağladığı kaynak olan özsermaye şeklinde iki ana başlıkta incelenir. Her bir ana grupta pek çok alt kalem bulunur. Aşağıda Tablo 6.3, örnek bir Proforma Bilanço'yu göstermektedir.

Tablo 6.3
Örnek Proforma
Bilanço

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

Kaynak: Başarılı Bir İş Planı Hazırlama Rehberi, Deloitte, 2009.

Finans Planında Kullanılan Varsayımlar ve Varsayımların Açıklanması

Finans planındaki tahmini rakamlara ulaşmak için, çeşitli değişkenlere ilişkin varsayımlarda bulunmak gerekecektir. Yatırımcılar ve okuyucular doğru varsayımların dikkate alındığını ve bu varsayım unsurlarındaki olası değişikliklerin beklenen etkilerinin tahminlere yansıtıldığını görmek isteyecektir. Yatırımcılar bu boyutta ayrıca varsayımlarda aşırı iyimser veya aşırı kötümser davranılmadığını görmek isteyeceklerdir. Örneğin Merkez Bankası enflasyon tahmini % 8 iken, girişimcinin bu oranı %4 ya da %12 alması doğru bulunmaz.

Varsayım yapılacak tüm değişkenleri içeren bir liste vermek zordur ancak öngörülerin hazırlanması esnasında ele alınması gereken genel varsayımlar şu şekilde sıralanabilir:

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
 - İşgücünün 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
 - İskonto olanağı
9. Vergi
 - Kurumlar vergisi
 - KDV
10. Önemli aşamalar
 - Geliştirme aşamasından alacağın tahsilata kadar olan tüm aşamalar
 - 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

BAŞABAŞ ANALİZİ

Başa baş analizi; maliyetler, faaliyet hacmi, satış fiyatları ve kâr arasındaki ilişkilerin incelenmesine yardımcı olan kısa vadeli bir planlama amacıdır. Başa baş analizi, maliyetleri ve satışları etkileyen gelişmelerin kâr üzerindeki etkilerini ortaya koyar. Bu özelliği ile bir iş planında olması istenen ve yönetsel amaçla kullanılabileceği gibi potansiyel finansörler tarafından da görülmek istenebilecek bir başa baş önemli finansal araçtır.

Başabaş noktası, toplam gelirlerin toplam giderlere eşit olduğu faaliyet düzeyi (satış hacmi) olarak tanımlanır. Diğer bir anlatımla başabaş noktası, kâr ya da zararın sıfır olduğu noktadır.

Başabaş noktasının bulunmasında;

Hasılat = Maliyet ilişkisi kullanılır. Hasılatın maliyeti çıkardığımızda kâr bulunur. Maliyetler, sabit maliyetler (SM) ve değişken maliyetler (DM) olarak ikiye ayrılır. Buna karşılık hasılat ise fiyat (F) ve satış/üretim miktarının (Q) çarpılması sonucunda bulunur.

$$SM + DM = (F \times Q)$$

Değişken maliyetler toplamı, birim değişken maliyet (Br. D. Mal.) ile üretim miktarının çarpımından oluşur. Bu durumda denklem;

$$SM + (Br. D. Mal \times Q) = (F \times Q)$$

Sabit maliyetleri yalnız bıraktığımızda denklem; $SM = (F \times Q) - (Br. D. Mal \times Q)$ olur. Eşitliğin sağ tarafını Q parantezine aldığımızda;

$SM = Q(F - Br. D. Mal)$ olur. Q'yu buradan yalnız bıraktığımızda;

$Q = SM / (F - Br. D. Mal)$ olur. Burada bulduğumuz Q başa baş noktasındaki üretim miktarını verir. Birim başına satış fiyatı ile birim başına değişken maliyet arasındaki fark, *birim başına katkı* olarak tanımlanır. Belli bir net kâr tutarına ulaşmayı sağlayacak satışları hesaplamak için, yukardaki *Başa baş Satış Miktarı* ve *Başa baş Satış Tutarı* denklemlerinde, paydada yer alan sabit giderlere arzu edilen net kârın eklenmesi gerekir.

Çeşitli mamuller satan bir işletme için başa baş noktasını Türk Lirası cinsinden hesaplamak kaçınılmazdır.

Böyle bir durumda başa baş noktasını hesaplamak için katkı oranı kavramından yararlanılabilir.

Katkı Oranı = (Satışlar - Değişken Giderler) / Satışlar

Başabaş Satış Tutarı (₺. olarak) = Sabit Giderler / Katkı Oranı

Bir işletme, (x) ürünü ile ilgili bir sipariş almış olsun. Yapılan araştırmalar sonucu bu (x) ürününün üretimiyle ilgili sabit giderleri yıllık 6.000 ve birim başına işletim, ham madde ve malzeme gibi değişken giderleri 10 tahmin edilmektedir. Bu ürünle ilgili verilen fiyat 20 olduğuna göre siparişin kabul edilebilirliğini analiz ediniz.

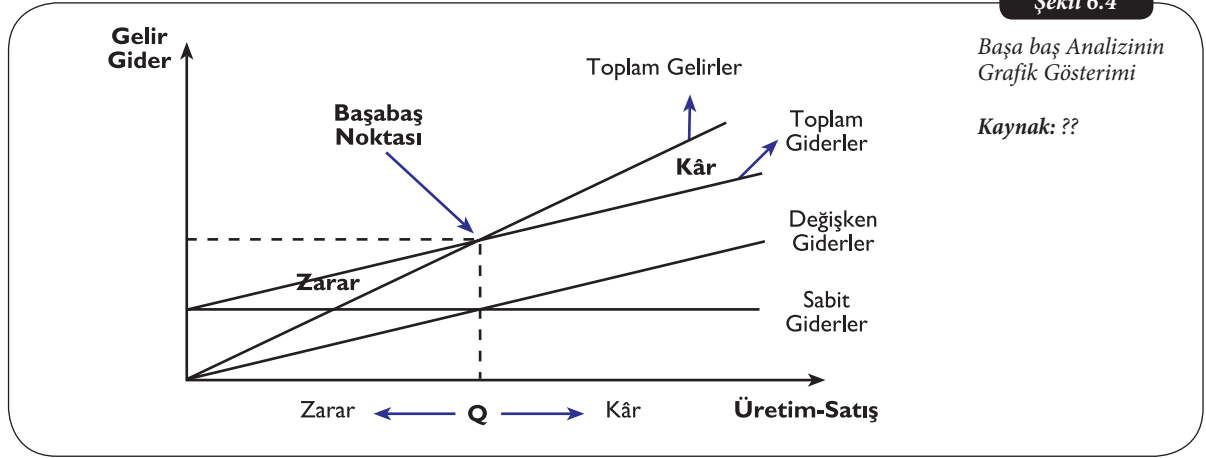
Ürün ile ilgili başa baş üretim miktarı;

$$Q = 6.000 / (20 - 10)$$

$$Q = 600 \text{ birim olmaktadır.}$$

Bu durumda işletme yılda 600 birim sipariş alırsa faaliyet kârı sıfır olacaktır. İşletme 601 birimde kâra geçmiş olacaktır. Yıllık sipariş miktarı ancak 600 birimi geçtiği zaman sipariş kabul edilebilir.

Aşağıdaki Şekil 6.4 başabaş analizinin grafik gösterimini sunmaktadır.



Başabaş Analizi hangi alanlarda yararlı bir araç olarak kullanılabilir?



SIRA SİZDE

FİNANS PLANINDA DİĞER ÖNEMLİ NOKTALAR

Duyarlılık Analizi

Özellikle üç yıllık bir dönem için öngörülerin %100 oranında gerçekleşmesinin düşük bir olasılık olduğu kabul edilmelidir.

Burada iki farklı yaklaşımla bu etki azaltılabilir. İlk olarak, farklı varsayımlara dayalı gerçekçi ve muhafazakâr öngörüler ayrı ayrı ele alınabilir. Örneğin, satışlarda yüzde 10'luk bir düşüşün etkisini ya da yeni bir ürünü planlanan tarihten üç ay sonra piyasaya sürmenin etkisini gösteren duyarlılık analizleri hazırlanabilir. Proje ile ilişkili riskleri tanımlamak önemlidir. Ayrıca, her bir maddi riskin finansal öngörüler üzerindeki etkisi de gösterilmelidir. Bu analizlerin bir parçası olarak, başa baş (satış hasılatının üretim maliyetini karşılayacağı) ciro tanımlanmalıdır.

Net İşletme Sermayesi İhtiyacında Dikkat Edilecek Noktalar

Satış ve üretim öngörülerinin gelir tablosuna gelir ve gider kalemleri olarak yansıtılması, tahakkuk esasına göre yapılır. Diğer bir deyişle, net kârın o dönem itibarıyla işletmenin 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 nakite dönmesi arasında zamanlama farklılıkları oluşacaktır. Net işletme sermayesi açığı ya da fazlalığı diye adlandırılacak 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 ham madde yapısına göre belirlendi mi?

- İşin, işletme sermayesi içinde tutma zorunluluğu olduğu bakiyeler var mı, var ise bunu nasıl finanse etmeyi öngörüyor?
- İşletmenin büyümesi ile kârların da büyümesi gerekir; ancak artan işletme sermayesi ihtiyacı, büyüyen kârlar ile oluşturulandan daha fazla nakiti 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 Seçeneklerin Göz Önüne Alınması

Öngörülerin erken aşamalarında meydana gelecek bazı olaylara bağlı olarak işletmenin alternatif seçeneklerle karşılaşacağını fark etmek olasılık dâhilindedir. Eğer durum böyle gelişirse, alternatiflerle ilgili ayrıntıları ve bunların nispi etkileriyle ilgili yorumlar da öngörülere katılmalıdır.

Finansman Maliyetleri ve Vergi Giderleri

Planların çoğu, finansman bulmak için yazıldığından bu finansmanın maliyetleri (faiz, temettüler 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 başvurmak gerekir.

Enflasyon

Finansal öngörüler Türk Lirası, ABD Doları ya da Euro cinsinden hazırlanabilir. 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 Türk Lirası olarak hazırlanması durumunda, bir enflasyon oranı varsayılır ve bu öngörülere uygulanır. Buradaki zorluk, üç yıl veya daha fazla bir süre için enflasyon oranının nasıl değişeceği konusunda doğru bir tahmin yaparak ortaya çıkacaktır.

DİKKAT



Her ne kadar son yıllarda düşüş eğiliminde olsa da Türkiye'deki enflasyon oranı halen gelişmiş ekonomilerden daha yüksek seviyelerdedir. Bu nedenle özellikle dış alım veya satım yapacak girişimlerin çok daha özenli bir şekilde enflasyonu ve enflasyonun döviz kurlarına etkisini dikkate alması gerekir. Enflasyon tahminlerinin güvenilir bir şekilde alınabileceği başlıca kurum Merkez Bankası'dır.

Beklenmedik Durumlar Rezervi

Planlama ve öngörüler ne kadar kapsamlı yapılsa da tüm olasılıkları tahmin etmek mümkün değildir. Bu nedenle, maliyetlerin içine bir miktar beklenmedik durum rezervi katılabilir. Bu rakam, cironun belli bir yüzdesine dayandırılabilir. Ancak çok büyük tutulursa yönetimin gerçekçi öngörüler hazırlama konusundaki güvenilirliği sorgulanabilir.

Özet

Pek çok faktöre bağlı olmakla birlikte iş planınızın başarısını en çok belirleyen faktör finans planıdır. İş planı dokümanlarında en sonda gelse de üzerinde son olarak durulması gereken bir bölüm değildir. Dengeli bir finansal plan olmadan en başta faaliyete geçireceğiniz bir iş de olmayacaktır. Sergilenen hatalı bir yaklaşım satış, tanıtım gibi aktivitelere ayrılan zaman ve enerjinin finansman ayağı için fazla görülmesidir. Oysa finansörler iyi çalışılmış, detaylı bilgiler içeren planlar isterler. Satış tarafı ne kadar iyi olursa olsun finansman ayağı zayıf girişimlerin başarısız olma olasılığı yüksektir. Finans planı bir muhasebe işlemleri bütünü değildir. Finans planı, muhasebenin aksine bugünden başlayarak geleceğe bakar.

Fon yaratma amaçlı herhangi bir girişim, hemen hemen her zaman bir iş planının ortaya koyulmasını gerektirir. Krediler için bankalara, kredi ya da öz sermaye için risk sermayesi yatırımcılarına ya da diğer finansörlere başvurulduğunda iş planı kritik bir rol oynar.

Finans planına satış tahminleri ile harcama ve maliyetler bölünerek başlanmalıdır. Akabinde ise üç temel finansal tablo tahminlere dayalı proforma olarak hazırlanır. Bu üç temel finansal tablo proforma gelir tablosu, tahmini nakit akışları tablosu ve proforma bilançodur.

Bir iş planının hazırlanma sebebi yalnızca finansman arayışı değildir. Bu plan, ayrıca önemli bir yönetim aracıdır. Yönetimin, işletmenin büyümesini yapılandırılmış bir biçimde planlamasına ve gerekebilecek değişiklikleri öngörmesine yardımcı olur.

Gelir tablosu faaliyette bulunan işletmeler için genellikle her çeyrekte hazırlanan, zorunlu ve önemli bir finansal tablo olmasının yanında finans planının da önemli bir kısmıdır ve işletmenin başarısı için kritik bir role sahiptir.

Gelir tablosu okuyucusuna işinizin karlılık açısından ne ölçüde başarılı bir potansiyeli olduğunu bir bakışta okuyucusuna sunmak için evrensel bir formülü ortaya koyan tablodur. Gelirlerle masrafların farkı, kâr ya da zararı ifade eder.

Tahmini Nakit Akışları Tablosu (TNAT), işletmeye giren ve çıkan nakit miktarını gösteren ve her iş planının ayrılmaz bir parçası olan bir araçtır. Bu tablonun hazırlanması, iş planının gerektirdiği diğer tablolar kadar kolay değildir çünkü salt finansal rakamları ortaya koymanın ötesinde farklı etkenlerin işletmeyi gelecekte nasıl etkileyeceğini de gösterir. Nakit akışı öngörüsünün temelinde satış tahmini yer alır.

TNAT ile normal nakit akış tablosu aynı şey değildir. İkincisinde geçmişte gerçekleşen nakit akışları gösterilirken, ilkinde gelecekte gerçekleşmesi beklenen nakit akışları ortaya konmaktadır.

Bilanço, belirli bir zaman noktasında işletmenin finansal durumu, varlıkları ve bu varlıkların finanse edildiği finansal kaynakların anlık bir resmini sunan, her iş planında olması gereken üç temel finansal tablonun sonuncusudur. Her ne kadar çoğu zaman sadece yılda bir defa hazırlansa da, anlık bir görüntü sunuyor olması bilançonun günden güne önemli ölçüde değişiklik gösterebileceği anlamına gelir. İş planlarında sunulan bilanço, gelir tablosu ve nakit akışları tablosundan aldığı bilgileri derleyerek işletmenin anlık görüntüsüne ilişkin kolay okunabilir bir formatta okuyucuya sunar. İş planındaki bilanço geleceğe yönelik tahmini değerlerden oluştuğundan proforma bilanço olarak adlandırılır.

Başa baş analizi; maliyetler, faaliyet hacmi, satış fiyatları ve kâr arasındaki ilişkilerin incelenmesine yardımcı olan kısa vadeli bir planlama amacıdır. Başa baş analizi, maliyetleri ve satışları etkileyen gelişmelerin kâr üzerindeki etkilerini ortaya koyar. Bu özelliği ile bir iş planında olması istenen ve yönetsel amaçla kullanılabileceği gibi potansiyel finansörler tarafından da görülmek istenebilecek bir başka önemli finansal araçtır.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi bankalar veya borç verecek herhangi bir kuruluşun iş planında cevabını aradığı sorulardan **değildir**?

- a. Borcunuzu geri ödeyecek misiniz?
- b. Parayı ne için istiyorsunuz?
- c. Ne kadar borç almak istiyorsunuz?
- d. Faizi ödeyebilecek güçte misiniz?
- e. Eğer istenirse, ne gibi teminatlar sağlanabilir?

2. Aşağıdakilerden hangisi bir risk sermayedarına gelen iş planlarının yatırımla sonuçlanma yüzdesidir?

- a. %1
- b. %2
- c. %10
- d. %20
- e. %60

3. Aşağıdakilerden hangisi bir risk sermayedarına gelen iş planlarının kısa bir incelemeden sonra reddedilme yüzdesidir?

- a. %10
- b. %20
- c. %60
- d. %80
- e. %90

4. Aşağıdakilerden hangisi risk sermayedarları ve melek yatırımcıların yatırımdan çıkma zaman aralığıdır?

- a. 1-2 yıl
- b. 2-4 yıl
- c. 3-5 yıl
- d. 3-7 yıl
- e. 8-10 yıl

5. Finansal tahminlerin başında tahmini satış bütçesi yapılırken ilk yıl için aşağıdaki hangi periyotlarla satış tahmini yapılır?

- a. Haftalık
- b. Üç aylık
- c. Altı aylık
- d. Yıllık
- e. Aylık

6. Tahmini harcama ve maliyetler bütçelenirken işletmenin incelediği harcamalar aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Başlangıç ve faaliyet harcamaları
- b. Başlangıç ve bitiş harcamaları
- c. Kısa vadeli ve uzun vadeli harcamalar
- d. Faaliyet ve hammadde harcamaları
- e. Sabit ve değişken harcamalar

7. Aşağıdakilerden hangisi faaliyet harcamaları kalemlerinden birisi **değildir**?

- a. Maaş ve ücretler
- b. İzinler ve lisanslar
- c. Kiralar
- d. İpotekli borçlar
- e. Finansal kiralamalar

8. Aşağıdakilerden hangisi bir gelir tablosunda tipik olarak yer alması beklenen ana kalemlerden birisi değildir?

- a. Gelirler
- b. Masraflar
- c. Borçlar
- d. Ödenecek Gelir Vergisi
- e. Net kar

9. Aşağıdakilerden hangisi nakit akışlarını doğrudan etkileyen işletme içi ve işletme dışı faktörlerden birisi değildir?

- a. Hammadde teminindeki gecikmeler
- b. Kusurlu hammadde
- c. Kusurlu mamul
- d. Tedarikçilerin fiyat düşürmeleri
- e. Tedarikçilerin vade kısaltmaları

10. Toplam sabit giderler 5000, birim değişken gider 25 ve satış fiyatı 50 olan üründe başabaş üretim miktarı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. 500
- b. 450
- c. 400
- d. 300
- e. 200

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise “İş Planında Finans Planının Yeri ve Önemi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. b Yanıtınız yanlış ise “İş Planında Finans Planının Yeri ve Önemi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Yanıtınız yanlış ise “İş Planında Finans Planının Yeri ve Önemi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise “İş Planında Finans Planının Yeri ve Önemi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Yanıtınız yanlış ise “Finans Planının Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Yanıtınız yanlış ise “Finans Planının Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. b Yanıtınız yanlış ise “Finans Planının Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Yanıtınız yanlış ise “Proforma Finansal Tablolar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise “Proforma Finansal Tablolar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Yanıtınız yanlış ise “Başa Baş Analizi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Finans planı günlük muhasebe işlemleri bütünü değildir. Uzman olmayanlar hatalı bir şekilde böyle düşünebilirler çünkü bu bölümde finansal öngörülerle oluşturulan tablolar, işletmeler tarafından oluşturulan muhasebe tablolarına benzerler. İkisi arasındaki belirleyici temel fark ise muhasebe geçmişte olan finansal hareketleri kaydedip, raporlarken geriye bakar. Oysa finans planı bugünden başlayarak geleceğe yönelik finansal tahminler yaparak bunlara dayalı finansal planlamayı gerçekleştirmektedir.

Sıra Sizde 2

Tahmini satış bütçesi için ilk aşamada üç yıllık bir dönemi kapsayan satış tahminlerini yansıtmak gereklidir. Farklı kalemlerden yapılacak satışlar için farklı bölümler açılır ve ilk yıl aylık olarak, takip eden iki yıl içinse aylık ya da çeyreklik olarak her birinin izleneceği sütunlar açılır. İdeal olarak her bir döneme ait; satış miktarı, birim satış fiyatı, ilk ikisinin çarpımı ile elde edilen toplam satış hasılatı, birim maliyet ve satış miktarıyla birim maliyetin çarpımından elde edilen satışların maliyeti sütunları açılır. Satışların maliyetinin hesaplanması brüt kârın da hesaplanmasına olanak verir. Brüt kâr, satış hasılatı ile satışların maliyeti arasındaki farktır. Brüt kâr, ileride görüleceği üzere, analizlerde ve karşılaştırmalarda kullanılacak önemli bir araçtır.

Sıra Sizde 3

Bilanço, belirli bir zaman noktasında işletmenin finansal durumu, varlıkları ve bu varlıkların finanse edildiği finansal kaynakların anlık bir resmini sunan temel bir finansal tablodur. Tanımdan da anlaşılacağı gibi belirli bir periyot boyunca meydana gelen finansal hareketleri değil tek bir andaki finansal durumu gösterir. Bu nedenle bir fotoğraf karesine benzetilir. Bu nedenle günden güne önemli değişiklikler gösterebilir. Örneğin yıl sonu bilançolarında bir makyajlama yapmak isteyen işletmelerin yılın son günlerinde bu yönde fiktif (gerçek olmayan) işlem yaptıkları görülmektedir. Bu durumun olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak ve bilançolardan elde edilen bilginin kalitesini artırmak için bilanço hazırlama sıklığı artırılabilir. Genellikle belirli bir ölçeğin üzerinde olmayan işletmeler yılda bir defa yılsonu bilançosu hazırlamaktadırlar. Bu sayının yılda ikiye veya dörde çıkması, yıl boyunca ortaya çıkan genel durumun ve mevsimsel etkilerin daha iyi görülmesini sağlar.

Sıra Sizde 4

Başa baş analizi kâra geçiş analizi de olduğundan kârlılık durumunu görmede kullanılır. Hangi noktada toplam maliyetlerin amorti edileceğini gösterdiğinden faaliyetlerin verimliliğini görmeye yarar ve yatırımın kendini hangi çabuklukla amorti edeceğini yansıtır. Yatırımın kendini istenen çabuklukta amorti etmesinde sorun görülüyorsa, bu sorunun maliyet, satış, fiyatlama ve tanıtım gibi aktivitelerle aşılması için yol gösterici olur.

Yararlanılan Kaynaklar

- Akgüç, Ö. (1994). Finansal Yönetim, İstanbul: Muhasebe Enstitüsü (Yayın No:63).
- Aydın, N., Başar, M., Coşkun, M.. (2006). Finansal Yönetim, Eskişehir: Aktüel Matbaası.
- Başar, M., Tosunoğlu, B.T. & Demirci, A.E. (2001). Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası: İş Planı, Eskişehir: Eskişehir Ticaret Odası (Yayın No: 14).
- Schwetje, G., Vaseghi, S., (2007). Business Plan How to Win Your Investors' Confidence, Almanya: Springer.
- , Başarılı Bir İş Planı Hazırlama Rehberi (2009). İstanbul: Deloitte.

İnternet Kaynakları

- Albo, B., Cash Flow Projection How to, <http://suite101.com/article/cash-flow-projection-how-to-a50688> (erişim: 14.06.2012).
- Albo, B., How to Create an Income Statement <http://suite101.com/article/how-to-create-an-income-statement-a48222> (erişim: 14.06.2012).
- Albo, B., How to Write a Balance Sheet, <http://suite101.com/article/how-to-write-a-balance-sheet-a51396> (erişim: 14.06.2012).
- Fontinelle, A., Business Plan: Your Financial Plan, <http://www.investopedia.com/university/business-plan/business-plan7.asp#axzz21UBslTTW> (erişim: 15.06.2012).
- Kotzen, S., Financial Statement Section of a Business Plan for Start-Ups, <http://scorenemass.org/score-business-tips/95-financial-statement-section-of-a-business-plan-for-start-ups.html> (erişim: 15.06.2012).
- How to Write the Financial Plan Portion of a Business Plan, <http://suite101.com/article/business-plan-financials-a51399> (erişim: 15.06.2012).
- How to Format the Financial Section of a Business Plan, <http://www.allbusiness.com/business-planning-structures/business-plans/2527-1.html#ixzz21cTqc5os> (erişim: 15.06.2012).
- How to Write the Financial Section of a Business Plan, <http://www.inc.com/guides/business-plan-financial-section.html> (erişim: 15.06.2012).
- The Financial Plan Section of the Business Plan, <http://sbinfocanada.about.com/cs/businessplans/a/bizplanfinanc.htm> (erişim: 15.06.2012).

7

Amaçlarımız

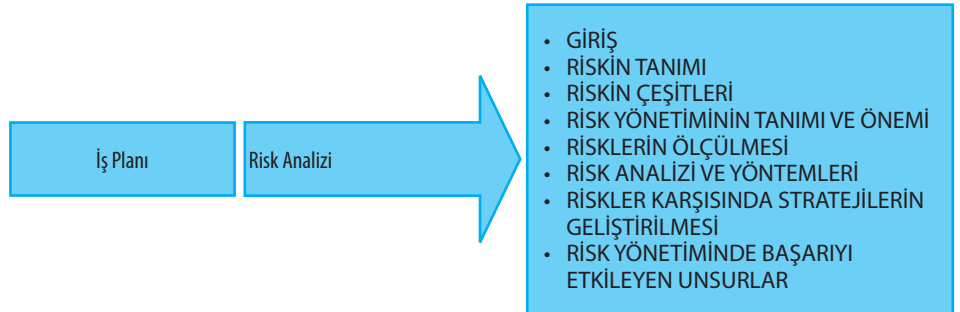
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Riski tanımlayabilecek,
- Riskin çeşitlerini açıklayabilecek,
- Risk ölçüm yöntemlerini açıklayabilecek,
- Risk analizi ve yöntemlerini tanımlayabilecek,
- Risklere ilişkin geliştirilecek stratejileri açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- Risk
- Riskin Çeşitleri
- Risk Analizi
- Risklerin Ölçülmesi

İçindekiler



Risk Analizi

GİRİŞ

Girişimcilikte iş planı, öngörülerin artırılabilmesi açısından çok önemlidir. İş planı oluşturma'nın temel amaçlarından biri iş uygulamaya konulurken beklenmedik durumları önceden öngörebilmek ve hazırlıklı olunmasını sağlamaktır. Burada farkında olmadan riskleri öngörmeye ve risk gerçekleştiği zaman alınabilecek önlemleri önceden belirlemeye çalışırız. Gerek iş hayatında gerekse sosyal hayatta her zaman risklerle karşılaşırız. Farkında olmadan bu riskleri analiz eder ve kendimizce alternatifler geliştirerek risk yönetimi yapmış oluruz.

Özellikle yeni girişimlerde iş planı oluşturmak ve bu planda risklerin öngörülerinde bulunmak daha kritik öneme sahiptir. Rutin olarak gerçekleştirilen faaliyetlerde mevcut ve olası risklerin tahmin edilmesi daha kolaydır. Oysa yeni yapılacak girişimlerde risklerin doğru öngörülmesi ve stratejilerin belirlenmesi başarılı girişimcilik açısından oldukça önemlidir.

Risklerin tanımlanması, ölçülmesi, analizi ve risk yönetimi kapsamında yürütülen çalışmaların amacı, risklerin ortadan kaldırılması değildir. Temel amaç, risk kavramı hakkında algılamayı artırmak, etkilerini öngörmek ve dolayısıyla çözüm yolları hakkında politikalar üretebilmektir.

Girişimcilerin risk algılamaları ne kadar artarsa başarılı olma ihtimalleri de o kadar artar. Risklilik açısından doğru değerlendirmelerin yapılabilmesi, karşılaşma ihtimali olan riskli durumların öngörülebilmesini sağlar. Risklilik konusunda algılamaların ve dolayısıyla öngörülerin artması, başarısızlık konusunda önemli engellerin farkına vararak gerekli aksiyonların alınabilmesi anlamına gelir. Bu aksiyonlar sayesinde, başarısızlık konusunda pek çok engel aşılar ve risk korkulacak bir konu olmaktan çıkarak yönetilebilir bir durum haline gelir. Doğru riskler alınarak bunlar gerçekleştiğinde önceden belirlediğimiz stratejileri uygularsak başarısızlık konusunda önemli engeller aşılmış olur.

Bir iş planında; öncelikle risklerin ortaya konulması daha sonra bu risklerin etkilerine yönelik analizler ile sonuçlarına yönelik değerlendirmelerin yapılması kritik basamaklardır. Her girişimde risk alınır. Girişimlerde önemli olan, risklerin bilinmesi, etkilerinin doğru analiz edilmesi ve karşılaşıldığında gerekli adımların atılabilmesidir.

RİSKİN TANIMI

Riskin doğru tanımlanması ve anlaşılması, çeşitlerinin ve gerekli önlemlerin ortaya doğru bir biçimde konulabilmesi açısından önemlidir. Riske ilişkin farklı tanımlar olabilir. Ancak riskin tanımına yönelik unsurlar ortaktır. Öncelikle risk, gerçekleşen olaylarla değil, beklenen olaylarla yani gelecekte gerçekleşmesi muhtemel olaylarla ilgilenir. Ancak, gele-

cekteki olayları anlayabilmek için ise geçmiş tecrübelerden faydalanır. Riske ilişkin diğer bir unsur ise parasal bir kayıp veya beklenmeyen bir harcama ve kayıptan dolayı ekonomik faydanın azalmasıdır. Bütün unsurlar dikkate alındığında, risk bir işlemten dolayı ekonomik faydanın azalması ya da parasal bir kaybın olması ihtimali olarak tanımlanır. Başka bir ifade ile risk, gelecekte ortaya çıkması muhtemel fırsatlar ve tehditlerdir şeklinde tanımlanabilir. Riskin temel kaynağının gelecekteki belirsizlik olması nedeniyle, riske konu olan olaylar gerçekleşmesi muhtemel olaylardır.

Tanımlından da anlaşılacağı gibi geçmişte yaşanan olaylar risk kapsamına girmez. Yaşanılan olaylar artık gerçekleşmiş durumlar olduğu için zararlar da ortaya çıkmıştır. Örneğin yolda karşıdan karşıya geçiyoruz. Arabanın çarpma riski var. Dolayısıyla bir riskten bahsedebiliriz. Ancak karşıdan karşıya geçerken araba çarpmışsa artık risk gerçekleşmiştir. Risk olmaktan çıkmış gerçek durum haline gelmiştir. Riskin unsurlarından biri olan olasılık kavramı da riskin henüz gerçekleşmemiş olduğunu, karşılaşılabiliyor olması gerektiğini ifade ediyor. Örneğin evde oturuyorsak arabanın çarpma ihtimali yoktur. Aynı zamanda parasal ölçülebilir bir kayıp olması gerekir.

Risk yönetimi bir anlık bir faaliyet değil bir süreçtir. Bu süreçte risklerin tanımlanması, analiz edilerek ölçülmesi, uygulanacak stratejilerin ve görevlilerin belirlenmesi ile gerekli aşamaların tespit edilmesinden oluşur. Burada önemli olan diğer bir husus ise; başarılı iletişim ve günlük işlere entegrasyondur.

Genelde riskler gerçekleştiğinde yönetimi konusunda yeterli zaman olmaz. Bu nedenle, özellikle girişimcilikte iş planı oluşturulurken risklerin öngörülmesi ve çözüm alternatiflerinin üretilmesi başarıya giden yolda önemli katkı sağlar. Başarılı olunabilmesi için iş planı kapsamında risk analizlerinin kesinlikle bulunması gerekir. Önceden çalışılmış risk analizi, risklerin sebeplerini ortaya koyarken en doğru önlemin, en doğru zamanda ve en uygun maliyetle alınmasını da sağlar.

Risk analizi yapılırken, işin niteliği ve dış faktörlerden kaynaklanan risklerle beraber iş planının diğer bölümlerinin uygulamalarında karşılaşılan riskler de değerlendirilmelidir. Yatırımcılar açısından güvenilir risk analizinin yapıldığının anlaşılabilmesi için, sadece bertaraf edilen riskler değil bütün risklerin ele alındığının gösterilmesi gerekir.

Risk analizi ve değerlendirmeleri sözkonusu olduğunda akla gelen en dikkat çeken kesim girişimcilerdir. Çünkü girişimciler başarılı risk yönetimi uygulamalarıyla yeni fikirleri bir araya getirebildiklerinde amaçlarına ulaşabilmektedirler. Genel olarak girişimcilerin normal nüfustan daha fazla riski tolere ettikleri varsayılmaktadır. Ancak Türkiye'deki küçük girişimlere yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, girişimcilerin belirsizliği toleransı ve risk alma eğilimi yüksek değildir. Bu sonucun, toplumun belirsizlikten kaçınma özelliği ile uyumlu olduğu değerlendirilmektedir (Erdem, 2001). Öte yandan Avrupa Birliği verisiyle iş kuranların finansal risk yoğunluğunun analiz edildiği çalışmada yeni girişimcilerin girişimci olmayanlara göre daha fazla riskten kaçındıklarını ortaya konmaktadır (Xu ve Reuf, 2004).

RİSKİN ÇEŞİTLERİ

Risklerin sınıflandırmalarına ilişkin olarak, farklı kaynaklarda farklı sınıflandırmalar olsa da tanımların içerikleri genel olarak aynıdır. Sınıflandırmalar genelde yazılan kaynağın kullanılacağı alandaki önceliklere göre değişebilmektedir. Türkçe'ye "Uluslararası Ödeme Bankası (Bank for International Settlement-BIS)" olarak çevrilen uluslararası kuruluş tarafından kredi kuruluşlarına yönelik olarak hazırlanan ve "Yeni Sermaye Uzlaşısı-Basel II" olarak bilinen dokümana göre; kredi riski, operasyonel risk ve piyasa riski sayısal olarak ölçülebilen riskler arasında yer alırken diğer risklerin de kuruluşa etkileri açısından değerlendirilmesi öngörülmektedir (BDDK, 2007).

Uluslararası Ödeme Bankası (Bank for International Settlement-BIS) kaç yılında, nerede kurulmuştur ve amacı nedir?



SIRA SİZDE

Uluslararası Ödeme Bankası'nın web sitesini (www.bis.org) ziyaret ediniz.



INTERNET

- **Kredi Riski:** Kredi riskinin anlaşılabilmesi için öncelikle kredi kavramının bilinmesi gerekmektedir. Kredi, karşılıklı iş ilişkisi içinde bulunulan taraflar arasında alacak hakkının bulunmasıdır. Bu durumda kredi riski, bir alacak ilişkisi olduğunda, karşı tarafın yükümlülüklerini zamanında, tamamen ya da kısmen yerine getirememesinden dolayı karşı karşıya kalınan kayıp riskidir. Günlük hayatımızda hemen her gün kredi ilişkisine girmektediriz. Kredi kartlarından yapılan harcamalar, Kredi Yurtlar Kurumu tarafından yapılan harç ve öğrenim kredileri en sık rastlanılan kredi türleridir. İki işletme arasındaki ticari mal alım-satımı nedeniyle çek ya da senet verilmesi suretiyle yapılan işlemler de kredi niteliğindedir.
- **Operasyonel Risk:** Bir işletmenin yetersiz veya başarısız iç süreçlerinden, insanlardan ve sistemlerden veya dışsal olaylardan kaynaklanan kayıp riski olarak tanımlanabilir. Operasyonel risk işletmeden ya da dış çevre kaynaklı olabilir. İç kontrollerdeki aksamalar sonucu hata ve usulsüzlüklerin gözden kaçmasından, yönetim ve personel tarafından zaman ve koşullara uygun hareket edilememesinden, yönetimdeki hatalardan, bilgi teknolojisi sistemlerindeki hata ve aksamalardan kaynaklanan riskler işletmeden kaynaklanan operasyonel riske ilişkin örneklerdir. Deprem, yangın ve sel gibi felaketlerden veya terör saldırılarından kaynaklananlar ise dışarıdan kaynaklanan operasyonel risk örnekleridir. Örneğin marketteki bir kasiyerin yanlış para üstü vermesi işletmeden kaynaklanan bir operasyonel risk iken, birinin markete girerek kasadan hırsızlık yapması dışarıdan kaynaklanan operasyonel riske örnek teşkil etmektedir.

Finansal kuruluşlara yönelik olarak en iyi uygulamalar çerçevesinde uluslararası standartlar koyan ve “Yeni Sermaye Uzlaşısı-Basel II” olarak bilinen dokümanda ise operasyonel riskin tanımı “Yetersiz veya başarısız dahili süreçler, personel ve sistemlerin veya dış olayların neden olduğu kayıpların gerçekleşme riskini ifade eder” şeklinde yapılmış ve aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (BDDK, 2007):

- Dahili suistimal eylemleri: Zimmete para geçirme vb.
- Harici suistimal eylemleri: Hırsızlık ya da bilgisayar korsanlığı vb.
- Çalışma/İstihdam Uygulamaları ve İşyeri Emniyeti: İşçi sağlığı ve emniyet kuralları vb.
- Müşteriler, Ürünler & İş Uygulamaları: İzinsiz, ruhsatsız faaliyetler vb.
- Fiziksel Malların Hasarları: Doğal afetlerin yol açtığı zararlar vb.
- İşin Kesintiye Uğraması ve Sistem Arızaları: Telekomünikasyon vb.
- İşlemler, Teslim ve Süreç Yönetimi: Muhasebe hatası ya da sürelerin kaçırılması vb.

Kredi kuruluşlarına yönelik olarak hazırlanan sınıflandırmalarda yasal risk operasyonel risk kapsamında ele alınmakla beraber, farklı sektörlerde özel önemi nedeniyle ayrı bir başlık olarak değerlendirilebilmektedir.

- **Yasal Risk:** İşletmelerin yaptıkları faaliyetlerden dolayı yasal yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu yasal yükümlülüklerin gereği gibi yerine getirilebilmesi için yasaların gerektiği gibi takip edilebilmesi de oldukça önemlidir. Yasalar gerektiği gibi takip edilmezse maddi anlamda kayba ya da kazancın azalmasına neden olabilir. Yasal risk, yanlış ya da eksik bilgi ya da dokümanlar nedeniyle haklardan gerektiği gibi yararlanamama veya yükümlülüklerin yerine getirilmemesi nedeniyle ceza

müeyyide ile karşılaşılması durumudur. Bu konuda en sık rastlanılan örnek vergi dairesine gerekli miktar ve zamanında ödeme yapılmaması dolayısıyla ceza ödenmesi durumunda kalınmasıdır.

- **Piyasa Riski:** Özellikle finansal kuruluşların daha çok karşılaştığı bir risk türüdür. İşletmeler de bazen piyasa hareketlerinden faydalanmak için döviz, hazine bonosu, hisse senedi gibi piyasa fiyatı olan ürünleri alım-satım işlemi yaparak bu ürünlerden kar etmeyi amaçlarlar. İşletmenin alım-satımını yaptığı; getirisi faiz oranı ile ilişkilendirilmiş borçlanmayı temsil eden finansal araçlardan, hisse senetlerinden, diğer menkul kıymetlerden, kıymetli madenlerden, farklı döviz cinslerindeki tüm döviz varlık ve yükümlülüklerinden dolayı piyasadaki fiyat hareketleri nedeniyle kaynaklanabilecek zarar riskini ifade etmektedir. Risk türü, ürünün fiyatının dayandığı finansal ürüne göre; faiz riski ve kur riski gibi farklı isimler alabilmektedir. Örneğin bazı hisse senetlerinin değerinin artacağı düşünülerek İşletme kaynakları ile yüklü miktarda hisse senedi alınması aynı zamanda piyasa riskinin de üstlenildiğini göstermektedir.

Yukarıdaki risk türlerine ek olarak faaliyet yapılan işletmenin büyüklüğü ve faaliyeti dikkate alındığında aşağıdaki risk türleri de gözönünde bulundurulabilir.

- **Ülke Riski:** Özellikle uluslararası iş yapılması sırasında, mal ya da hizmeti alan ve satan işletmeler arasında kredi işlemi oluşabilir. Bu ticari ilişki sırasında oluşan kredi işleminin, işletmenin bulunduğu ülkenin ekonomik, sosyal ve politik yapısı nedeniyle -darbe, savaş, moratoryum vb.- yerine getirilememesi durumunda 'ülke riski' söz konusu olur ve tahsilat sıkıntısı yaşanır. Son dönemde Ortadoğu ülkelerinde yaşanan ekonomik ve siyasal istikrarsızlık nedeniyle bu ülkeler riskli ülkeler haline gelmiştir.
- **Likidite Riski:** Para hareketlerinin vadelerinin doğru yönetilmesi her işletme açısından oldukça önemlidir. İşletmenin nakit girişlerinin nakit çıkışlarını tam ve zamanında karşılamaya yetmediği durumlarda ödemelerini zamanında yerine getiremez ve likidite riski gerçekleşmiş olur. Likidite riski özellikle finansal sektörde batmalara neden olan önemli risk türlerinden biridir. Son yıllarda ülkemizde yaşanan finansal krizi örnek olarak verebiliriz.
- **İtibar Riski:** İşletmeler iş ilişkileri kurarken ilk etapta o alanda bıraktıkları itibardan yararlanırlar. Bu nedenle, pek çok işletme için piyasada iş yapılabilmesi açısından itibar oldukça önemlidir. İtibar riski ile zarar; düzenlemelere uyum veya iş uygulamalarındaki başarısızlıklar nedeniyle; işletmenin kredi değerliliğinde düşme ya da ünvanındaki kötüleşme dolayısıyla ortaya çıkabilir. Örneğin bir okulda uyuşturucu kullanıldığı tespit edilir ve bu haber yayılırsa bu durum okul için itibar kaybına neden olur ve sonuçları oldukça ağırdır.

Günlük hayatta yapılan faaliyetlerin çoğunda aynı anda birden fazla risk bulunabilir. Örneğin bir işletme finansal yönetim yaparken aynı bilançoda likidite, döviz ve piyasa riski yer alabilir. Yukarıda sayılanlar dışında başka bakış açılarıyla farklı risk türleri tanımlanmakta ve sınıflandırılmaktadır. Ancak, tüm bu tanım ve sınıflandırmalardaki amaç, risklerin önceden farkına varmak ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlamaktır. Girişimci bu amaçla özellikle iş planı hazırlarken ilk önce, karşılaşılabileceği risklerin listesini yapmalıdır. Bu sayede girişimci, risklerin farkında olarak girişimin başarısız olma ihtimalini azaltabilir. Risksiz girişim olmadığı gerçeğinden hareketle, bu konuda farkındalığı artırarak bilgi sahibi olarak ilerlemek girişimciye önemli bir avantaj sağlayacaktır.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu web sitesini (www.bddk.org.tr) ziyaret ediniz.



İNTERNET

RİSK YÖNETİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Başarılı bir girişim gerçekleştirebilmek için başarılı risk yönetimi kilit rol oynar. Risklerin sadece tanımlanması ve öngörülmesi yeterli değildir, aynı zamanda risk yönetimine ilişkin stratejiler de olmalıdır. Başarılı risk yönetimi uygulamalarının temelleri iş planı ile atılır. Girişim gerçekleştirilirken karşılaşma ihtimali olan kayıpların tanımlanarak, bu risklere en uygun tekniklerin seçilmesi süreci risk yönetimi olarak isimlendirilir. Risk yönetimi, karşı karşıya kalınan risklerin bilinmesi, önemlilik düzeylerinin tespit edilmesi ve yerine getirilecek faaliyetlerin belirlenme sürecidir. Dolayısıyla, risk yönetimi risk almak olarak tanımlanmamaktadır.

Uluslararası alanda da işletmelerde risk yönetimi önem verilen konular arasında yer almakta olup “Kurumsal Risk Yönetimi” kapsamında ele alınmaktadır.

Risk yönetimi uygulamaları, girişimin faaliyetlerinin çeşitliliğine, büyüklüğüne, ilgili olduğu faaliyet kollarına göre değişmektedir. Uygulanacak risk yönetimi politikaları da kısa, orta ve uzun vadeli olarak hazırlanabilir. Risk yönetiminin sağladığı faydalar aşağıda belirtilmiştir:

- Risklerin önceden öngörülmesi ve alternatif stratejilerin üretilmesi,
- Kaynakların daha etkin kullanılabilmesi amacıyla, risk-getiri dengesinin gözetilmesi,
- Risklerin daha iyi yönetilmesi, dolayısıyla alınan riske göre getirinin hedeflenmesi,
- Alınan önlemler sayesinde, kârlılığın artırılması ya da olası zararların azaltılması,
- Risklerin önceden öngörülmesi ve gerekli politikaların oluşturulması nedeniyle; sürprizlerin azaltılması ya da hazırlıklı olunmasının sağlanmasıdır.

Her tür yapılanma için çok önemli olan başarılı risk yönetimi uygulamaları, girişimcilik açısından özel öneme sahiptir. Aslında girişimciliğin risk alma ve yönetme sanatı olarak tanımlanması durumunda, girişimcilikte başarılı olmanın yolu risk yönetiminde başarılı olmaktan geçtiği ortaya çıkar. Başarılı risk yönetimi uygulamaları sonucu da aynı konuda birden fazla girişimcinin faaliyette bulunduğunu ancak bazılarının daha başarılı olduğunu gözlemliyoruz. Başarılı uygulamalarda en büyük etken risk yönetimi konusuna iş planlarında gereken önemin verilmesidir.

Başarılı risk yönetimi için; iş iyi analiz edilerek riskler doğru tespit edilmeli, listelenmeli, tanımlamaları yapılmalı ve bu konuda alternatif risk yönetimi stratejileri geliştirilmelidir.

RİSKLERİN ÖLÇÜLMESİ

Bir işletmede olası riskler ortaya konularak tanımlarının yapılması o risklerin gerçekleşeceği anlamına gelmez. O risk gerçekleşebilir ya da gerçekleşmeyebilir. Dolayısıyla riskin gerçekleşmesi belirli bir olasılıkla mümkün olduğuna göre ölçümünün yapılması oldukça güçtür. Riskin ölçülebilmesi için hangi sıklıkla riskler gerçekleşiyor ve ne kadar kaybediliyor konularında bilgi sahibi olmak önemlidir. Sıklık ve miktarların birbiriyle karşılaştırılabilir olması da önemlidir. Bu amaçla Grafik 7.1’den yararlanabiliriz. 1. bölgede en sık karşılaşılan ancak az zarara neden olan riskler, 2. bölgede sık karşılaşılan ve çok zarara neden olan, 3. bölgede az karşılaşılan ve az zarara neden olan, 4. bölgede ise az karşılaşılan ve çok zarara neden olan riskler yer almaktadır.

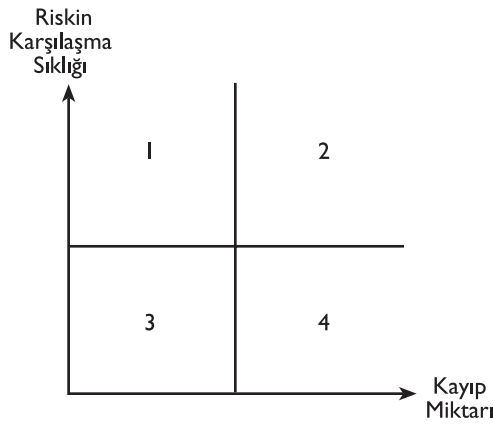
Her girişimcinin yapacağı işe bağlı olarak karşılaşabileceği risk türü ve kayıp miktarı farklı bölgede bulunabilir. Özellikle güvenlik sistemi gelişmiş ancak pahalı ürünler bu-

bulunduran firmalar 4 numaralı bölgede yer alırken, güvenlik sistemi bulunmayan ancak düşük fiyatlı ürünler bulunduran firmalar 1 numaralı bölgede yer alır. Bu grafik, faaliyetin yapısına göre risklerin beklenen sıklığı ile bekleyebileceğimiz kayıp miktarı hakkında karşılaştırma yapmamıza imkân tanır. Bu karşılaştırmaya ek olarak her risk türüne özel ölçme yöntemleri de geliştirilmiştir:

Kredinin bir alacak hakkı olarak tanımlandığı düşünüldüğünde, alacak hakkımız olan kişinin ödeme gücü ve alışkanlığı *kredi riskinin* gerçekleşmesi açısından önem taşımaktadır. Borçlularımızı çeşitlendirir ve küçük miktarlarda olmasını sağlarsak riski paylaştırmış ve kayıp oluştuğunda da miktarının sınırlı olmasını sağlamış oluruz. Ayrıca, borçlunun ödeme gücünün tespitinde; geliri, diğer borçları ile iş yapacağı sektöre yönelik piyasa araştırmasının sonuçları yardımcı olan bilgilerdir.

Şekil 7.1

*Risk Sıklık ve Kayıp
Grafik.*



Piyasa riski özellikle finansal kuruluşlar için daha önemli olan bir risk türü olmakla beraber, kaynaklarını piyasa fiyatlarından etkilenen alım-satım portföyünde değerlendiren reel sektör firmaları için de önemlidir. Piyasa riskinin işletmeye olası etkisi; hem işletmenin üstlendiği piyasa riski hacmine hem de piyasanın dalgalı olup olmamasına bağlıdır.

Likidite riski daha önce de belirtildiği gibi doğru yönetilmezse çok kısa sürede işletmeyi olumsuz etkileyerek iflasa neden olabilen bir risk türüdür. Genel olarak firmanın kârlılık düzeyi ve mali yapısı iyi olmasına rağmen likiditeyi iyi yönetemezse çok olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. İşletmenin likidite riskini yönetebilmek için öncelikle likidite boşluk analizi yapılır (Akan, 2008). Likidite boşluk analizi ile günlük para ihtiyacımızı ve fazlalıklar tespit edilmektedir. Riski yönetebilmek için bu eksik ve fazla nakitler konusunda alternatif çözüm önerileri geliştirmek gerekir. Örneğin nakit açığımız günlük kapatacağımız miktarlarda oluyorsa çok sıkıntı olmayabilir ancak bu açık iş yapmamızı engelleyecek kadar fazla ve uzun süreli olabiliyorsa kredi gibi alternatif nakit bulma imkânlarını araştırmak gerekir. Bu şekilde likidite riskini yönetebilmek için stratejiler geliştirilmiş olur.

Piyasa, kredi ve likidite risklerini hep birlikte genel olarak görebildiğimiz finansal tablo bilançodur. Tüm bu çalışmalar yapılırken bilanço da aktif ve pasifleri ile sürekli gözönünde bulundurulmalıdır ki bu sayede başarılı bir aktif-pasif yönetimi gerçekleştirilmiş olur. Aktif ve pasif arasında vade, döviz ve faiz yapısı farklılıkları olduğu durumlarda, piyasada döviz kuru ya da faiz oranları değiştiği zaman reel olarak şirketin kâr ve zarar durumu da etkilenir.

Finansal varlık ve yükümlülükler dışında şirketin faaliyetleri sırasında etki altında kalabileceği fiyat hareketleri de olabilir. Bu fiyat hareketleri özellikle hammadde maliyetleri-

nin artması ya da sattığımız ürünlerin piyasa fiyatının düşmesi durumlarında bir bütün olarak firmanın kâr ve zararını etkiler.

Operasyonel riski ölçmenin en kolay yolu, risk doğuran olayların hangi sıklıkla meydana geldiğini ve ne kadar zarara yol açtığını tespit edebilmektir. Bu amaçla genelde geçmişte yaşanan olaylar gözlemlenir. Operasyonel risklerin olay türüne göre sıklık ve miktar tespitlerinden sonra güvenlik önlemlerine ilişkin tedbirler başta olmak üzere alternatif yönetim teknikleri geliştirilebilir.

RİSK ANALİZİ VE YÖNTEMLERİ

İş planı yapılırken atlanmaması gereken önemli aşamalardan biri de risk analizidir. İş planının, yeni bir girişimde bulunulurken ya da girişim geliştirilirken dikkate alınması gereken bütün hususları kapsamaması gerektiği için risk analizi de vazgeçilmez bir bölümdür. Potansiyel riskler ortaya konurken işin uygulaması sırasında karşılaşılan risklerle beraber faaliyet gösterilen sektördeki gelişmeler ve bu konudaki tahminler ile önemli olabilecek diğer hususlar da dikkate alınmalıdır. Sektörün rekabet yapısı, plandaki tahminlerden sapmalar, patent hakları ve yönetsel yapılar gibi hususlar da bu kapsamda ele alınabilir.

Fırsatlardan azami ölçüde istifade etmeye ve tehditleri en aza indirmeye, yani risklere karşı yapılabileceklerin mantığının ve yöntemlerin ortaya konmasına başarılı risk analizi uygulamaları imkân sağlamaktadır.

Risk analizinde sorunların öngörülebilmesi ile aksiyon planlarının oluşturulması önemlidir. Sonuç olarak iş planlarında risk analizi, başarıya ulaşma konusunda ortaya çıkacak engellerin bertaraf edilebilmesi ve fırsatların değerlendirilebilmesi açısından kilit rol oynar.

Girişimci başarılı olabilmek için doğru bir iş planı oluşturmalıdır. Risk analizi iş planının önemli parçası olup, bu konudaki başarılı uygulamalar, ülke kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasına katkı sağlarken kaynakların, riski belirlenmemiş projelerde tüketilmesine engel olacaktır.

Risk analiz yöntemlerinin; analizin amacı, işin niteliği ve elde edilen bilgilerin detaylarına bağlı olarak farklı sınıflandırma ve uygulamaları bulunmaktadır. Risk analiz yöntemlerine yönelik sınıflandırmalar aşağıda açıklanmaktadır:

- Nicel (kantitatif) ve Nitel (kalitatif) Analiz
- Etki Analizleri
- SWOT Analizi

Özellikle proje değerlendirmelerine yönelik olarak yapılan risk analizlerinde nicel (kantitatif) ve nitel (kalitatif) analiz daha sık kullanılmaktadır.

Nitel risk analizinde; uzmanların görüşlerine başvurularak, risklerin etki ve olasılıklarının sıralanması, nicel risk analizinde ise geçmişte yaşanan olayların sayısal olarak karşılaştırılabilir biçimde analizinin yapılmasıdır. Nicel analiz yönteminde, risklere ilişkin daha detaylı ölçüm yöntemleri; nitel analizlerde ise riskler belirlenerek, genel bilgiler edinilmektedir.

Nitel analizde; subjektif öngörülere ve değerlendirmelere bağlı olarak risklere ilişkin büyüklükleri ve ortaya çıkma sıklıklarına ilişkin kararlar verilir. Nitel analiz, nicel analizin ön değerlendirmelerinde de kullanılır. Nicel analiz sonucunda ise risklere ilişkin olarak karşılaştırılabilir rakamlara dayalı verilere ulaşmak mümkündür. Nicel analiz konusunda, risklerin türlerine ve geliştirilmiş ölçüm yöntemlerine bağlı olarak farklı uygulamalar bulunmaktadır. Bu yöntemin başarısı, verilerin güvenilirliğine ve ölçüm yönteminin doğruluğuna bağlıdır.

Sonuç olarak güvenilir ve yeterli verinin bulunmadığı durumlarda sayısal yöntemlerin uygulanması mümkün olmadığı için nitel yöntemler tercih edilirken, yeterli verinin

bulunduğu ve ölçümü konusunda sayısal tekniklerin kullanılabildiği durumlarda nicel yöntemler tercih edilmektedir.

Yarı-nicel (Yarı-kantitatif) analiz olarak adlandırılabilir ara uygulamada ise nitel analiz yöntemine dayalı olarak yapılan değerlendirmeler subjektif bir biçimde puanlanarak rakamsal karşılaştırılabilir sonuçlar elde edilir. Sonucun kaynağının subjektif kriterler olduğu unutulmamalı ve değerlendirmeler de bu kapsamda yapılmalıdır.

Bilindiği üzere girişimcilik konusunda iş planı oluşturulurken bazı şartların değişmeyeceği esas alınır. Dolayısıyla iş planı belirli varsayımlara dayalı olarak oluşturulur. Bu varsayımlardan herhangi biri değiştiğinde oluşacak etkinin büyüklüğü ve planın başarısı açısından önem düzeyi analiz edilir. Bu değerlendirmeler etki analizi kapsamında ele alınır. Bu amaçla kullanılan yöntemler şunlardır:

- Senaryo analizi
- Duyarlılık analizi
- Olasılık analizi
- Simülasyon analizi

Senaryo analizi, iş planını oluştururken esas alınan varsayımların değişmesi durumunda iş planının nasıl etkileneceğini ortaya koymaya yönelik yapılan bir analizdir. Bu amaçla en iyi, temel ve en kötü durum olmak üzere üç senaryo üretilir. Bu senaryolarla bağlantılı olarak, iş planının farklı şartlar altında performansı değerlendirilerek alternatif öneriler geliştirilir. İş planı oluşturulurken veri kabul edilen ve normal şartlar altında gerçekleşmesi beklenen durum temel senaryodur. İş planımızı en olumsuz etkileyebilecek dolayısıyla en fazla zarar edilebilecek olaylar, en kötü senaryo; planımızı olumlu etkileyebilecek en fazla kâr etmeyi yansıtan olaylar ise en iyi senaryolardır.

Duyarlılık analizinde amaç, iş analizi yapılırken değişmediği düşünülen varsayımlardan her birinin önemini ortaya koymaktır. Bu analiz yapılırken sadece bir varsayımın değiştiği diğerlerinin sabit kaldığı farzedilir. Duyarlılık analizinde, iş planında yer alan her bir parametrenin, projenin getirilerini nasıl ve hangi derecede etkilediği incelenmektedir. Risk analizi kapsamında yapılan varsayımların mükemmel olmayacağından ve her zaman belirsizliğin olduğundan hareketle duyarlılık analizinin yapılması bu olumsuzluklara karşı önceden bilgi temin edilmesi açısından oldukça önemlidir.

Olasılık analizi ile varsayımların ne kadar değişebileceği ve bu değişmelerin ortaya çıkma olasılıkları belirlenmeye çalışılır. Duyarlılık analizinde, iş planında yer alan varsayım ya da değişkenlerin nasıl ve hangi etkide iş planını etkilediğini analiz ederek kritik değişkenler ortaya konulmaya çalışılırken bunların hangi sıklıkla oluşacağını tespiti konusunda olasılık analizinden yararlanılır. Duyarlılık ve olasılık analizinin bir arada uygulanmasına ise *simülasyon analizi* adı verilir. Risklerin karşılaştırılmasında kullanılabilecek yardımcı yöntemlerden biri de etki ve olasılıkların gösterildiği bir matris oluşturmaktır. Tablo 7.1'de görülen etki-olasılık matrisinde yatay satırlar etkileri, dikey sütun ise olasılıkları ifade etmektedir. Matrisde sağa doğru gidildikçe etkiler, aşağıya doğru inildikçe olasılıklar artmaktadır. Matristeki A11 olayı ortaya çıkma olasılığı ve etkisi en az, A65 ise ortaya çıkma olasılığı ve etkisi en fazla olandır.

ETKİ OLASILIK %	1	2	3	4	5
0-1	A11	A12	A13	A14	A15
1-5	A21	A22	A23	A24	A25
5-10	A31	A32	A33	A34	A35
10-20	A41	A42	A43	A44	A45
20-40	A51	A52	A53	A54	A55
40-50	A61	A62	A63	A64	A65

Tablo 7.1
Etki-Olasılık Matrisi.

Simülasyon analizinde ise aynı anda pekçok varsayım ya da değişken farklı düzeyde değişime uğrarsa sonuçlara etkileri değerlendirilir. Gerçek hayata en yakın örneklem simülasyon analizi sayesinde yapılabilir. Simülasyon analizi aynı zamanda alternatif stratejilerin test edilmesine de ortam sağlar.

Risk analizi araçlarından biri de iş planının genel olarak bir takım kriterlere tabi tutularak incelenmesidir. İş planının genel olarak değerlendirilebilmesi ise SWOT analizi ile mümkündür. SWOT analizinde projenin güçlü yönleri, zayıf yönleri, yarattığı fırsatlar ve karşılaşılabilecek tehlikeler ortaya konur.

SWOT analizinde iş planının uygulanabilirliği konusunda iç ve dış faktörler beraber değerlendirilir.

SWOT kelimesinin açılımı ise İngilizce olarak,

S-Strenght (olumlu ve/veya güçlü olan özellikler)

W-Weakness (olumsuz ve/veya zayıf olan özellikler)

O-Opportunity (içte ve dışta sahip olunan fırsatlar)

T-Threat (çevredeki olası tehlike, risk ve piyasa tehditleri)

SWOT analiz sonuçlarının gerçekçi sonuçlar verebilmesi için değerlendirmelerin doğru yapılması gerekir. Bu konuda ilk şart ise değerlendirmelerin temelini oluşturacak faktörlerin doğru tespit edilmesidir. Fırsat ve tehditler kapsamında ele alınan konular faaliyet gösterilen sektöre ve yapılan işin niteliğine göre değişiklik göstermektedir. Aynı konu bazen hem fırsat hem de tehdit kapsamında yer alabilir. Örneğin teknolojik gelişme, işletmenin faaliyet alanında sürekli teknolojik ilerleme kaydediyorsa fırsat, aksi durumda tehdit olur.

SWOT analizinde, iş planının sonuçlarının ve öngörülerin doğru değerlendirilebilmesi tüm planı performansı hakkında doğru bilgilendirme yapılabilmesi açısından oldukça önemlidir. SWOT analizindeki değerlendirmelerin mümkün olduğu kadar duyarlılık analizi, senaryo analizi gibi analizlerle desteklenmesi doğru değerlendirmeler yapılabilmesine katkı sağlayacaktır.

SWOT analizinin en önemli özelliği bize rehber niteliğinde olmasıdır. Zayıf ve güçlü yönler ile fırsat ve tehditlere ilişkin yapılan sağlıklı tespitler, uygulanacak stratejilerin belirlenmesinde esas alınır. SWOT analizini önemli kılan hususlardan biri de hem mevcut yapının hem de gelecekteki farklı şartların değerlendirilmesine imkan tanınmasıdır.

Risk analizi bölümünün olmamasının iş planını ve girişiminizin başarısını nasıl etkileyeceğini değerlendiriniz.



SIRA SİZDE

RİSKLER KARŞISINDA STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Girişimcinin, risk yönetimi konusunda strateji belirlemeden önce risk alma iştahını tespit etmesi gerekmektedir. *Risk iştahı*, işletmelerin değer elde etmek için kabul edebilecekleri risk miktarıdır. Risk alınırken hangi oranda getiri beklenildiğinin de bilinmesi gerekir.

Beklenen risk ve getiri bilindikten sonra risk yönetimi konusunda strateji üretilmesi gerekmektedir. Risk yönetimi konusunda strateji belirleyebilmek için atılacak adımlar şunlardır:

- Alınan risklerin belirlenmesi.
- Söz konusu risklerin işletmeye muhtemel etkilerinin analiz edilmesi.
- Alınan risklerin muhtemel getirilerinin tespit edilmesi.
- Risk iştahına bağlı olarak riskler hakkında bir sınır ya da strateji belirlenmesi.

Risk iştahı belirlendikten sonra işletme sahibi aldığı riskle almak istediği risklerin birbirine uygun olup olmadığını değerlendirir. Risk yönetiminde ilk adım, getiri elde edilmediği halde alınan risk varsa bu risklerin bertaraf edilmesidir. Daha sonra risklerin işletmeye etki derecesi ile bu risk sonucunda işletmenin elde ettiği getiriler sıralanır ve stratejiler belirlenir.

Bu konudaki temel stratejileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- *Riskin alınmaması:* Riski yaratan faaliyetlerin yapılmaması riskten kaçınmadır. Öngörülen risk işletme açısından çok büyük ve beklenen getiri çok küçük ise bu tür risklerin alınmaması doğru bir strateji olabilir. Kaçınılan riski yönetmek için yeterli alternatiflerin olmaması ya da yaratılmaması durumunda da riskin alınmaması tercih edilebilir. Riski artıran faaliyeti yapmamak, yeni bir ürünü üretmekten vazgeçmek, yeni pazara girmemek bu kapsamda verilebilecek örneklerdir.
- *Riskin gerçekleşme ihtimalinin azaltılması:* Her risk aynı sıklıkla gerçekleşmez. Örneğin su baskını olma sıklığı ile kitapçıda kitap çalınma sıklığı farklı olabilir. Doğal afetler kontrol edilemeyen riskler kategorisine girerken diğer riskler kontrol edilebilen riskler kategorisine girer. Özellikle kontrol edilebilen risklerin gerçekleşme ihtimalinin azaltılması kontrol edilemeyenlere göre daha kolaydır. Örneğimize dönersek kitapçıda hırsızlıkları en aza indirgeyebilmek için kurulan kamera sistemi faydalı olabilir. Bu tür maliyetlere katlanmadan önce katlanacağımız maliyeti bu tür sorunlardan dolayı oluşan ya da oluşmasını beklediğimiz kayıplarla karşılaştırarak harekete geçmek en doğru yaklaşım olur.
- *Riskin işletme üzerinde yaratabileceği etkilerinin azaltılması:* Bir hırsızlık olayı olduğunda kasada çok para varsa zarar büyük olur az para varsa zarar küçük olur. Dolayısıyla bu stratejinin en güzel uygulama örneği kasada mümkün olduğu kadar az nakit bulundurulmasıdır.
- *Riskin başka bir yere transfer edilmesi ya da paylaşılması:* Risklerin varlığı ve yönetilmesi gerçeği bilinen bir durumdur. Riskin transferi konusunda en başarılı uygulama sigorta şirketleridir. Günümüzde bu konuda artan farkındalıkla beraber riskin transferine ilişkin olarak sigorta şirketlerine ve ürünlerine de ilgi arttı. Dolayısıyla gerçekleşebilecek risklere karşı sigorta ettirmek de uygulanabilecek stratejilerden biridir.
- *Riske katlanılması:* Eğer maruz kalınan risk miktarından dolayı beklenen kayıp miktarı çok az ve riski önlemek ya da etkisini azaltmak için katlanılan maliyetler çok daha yüksekse bu durumda riske katlanmak daha uygun bir strateji olabilir. Riskin kabul edilmesi riskin biliniyor olmasına rağmen hiçbir aksiyon alınmaması demektir. Aynı zamanda katlanılan riskle uyumlu getiri elde edilebildiği durumlar da da riske katlanmak doğru bir alternatif olarak değerlendirilebilir.

Oluşturulan stratejilerin uygulama planlarının olması riskin gerçekleştiği durumlarda harekete geçilmesinde kolaylık sağlar. Planda stratejilere yönelik olarak eylemler ve zamanlaması, koordinasyon süreci, kaynak yönetimi ve eylem planının performansının izlenmesine yönelik hususlar açıkça belirlenmelidir.

Ayrıca, iş planının uygulanmasına ilişkin kontrol faaliyetleri ile izleme süreçleri de başarılı risk analizi uygulamalarında dikkate alınması ve risk analizinin güncel kalmasında unutulmaması gereken hususlardır. Değişen şartlara bağlı olarak risk analizi de gözden geçirilmeli ve öngörülen kontroller uygulanmalıdır.

RİSK YÖNETİMİNDE BAŞARIYI ETKİLEYEN UNSURLAR

Risk yönetiminin teorik olarak biliniyor olması girişimcilikte istenen başarıya ulaşılmasında yeterli değildir. Bu konuda başarıya ulaşmada önemli olan hususlar şunlardır:

- Önlem olarak ortaya konulan kuralların amacının, faydalarının ve doğru uygulamalarının uygulayıcılara anlatılması ve onlar tarafından benimsenmesi.
- Risk yönetimi uygulamalarının üst yönetim tarafından desteklenmesi ve desteklendiğinin herkes tarafından bilinmesi.
- Risk yönetimi konusunda doğru örgütsel yapılanma olmalıdır. Büyük işletmelerde bahsediliyorsa ayrıca risk yönetimi, iç kontrol ve iç denetim, denetim komitesi gibi yapılanmalar kurulabilir. Küçük işletmelerde ise işlemi yapan ile kontrol eden kişilerin farklı olması başarılı risk yönetimi uygulaması açısından önemlidir.

Son yıllarda kredi kuruluşları, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) kredi değerliliğini ölçmek için derecelendirme gibi analitik yöntemler kullanmaktadırlar. Bunun gerekliliği özellikle kredi kuruluşlarında risk yönetimi uygulamaları ile anlaşılmıştır. Getirileri benzer düzeyde olan KOBİ'lerden mali tablolarına doğru yansıtanların kredi değerliliğine ilişkin puanlar da daha doğru oluşacaktır (Çatalbaş ve Çatalbaş, 2008). Dolayısıyla işletme ve bireylerin gelirlerini kaydetme konusunda daha şeffaf olunmasına teşvik eden bir sistem oluşması yönünde gelişmeler görülmektedir. Risk yönetiminin yarattığı değişim, bankacılık sektöründe başlamakla birlikte reel sektörde de hızla yayılmaktadır. Pekçok holding, risk yönetimi konusunda çalışmaları kendi bünyelerinde sürdürmektedir.

Özet

Bir işlemden kaynaklanan parasal bir kayıp veya beklenmeyen bir harcama ve kayıptan dolayı ekonomik faydanın azalması ihtimali risk olarak tanımlanmaktadır. Riskin farklı kaynaklarda farklı sınıflandırmaları bulunmaktadır. Ancak, uluslararası alanda ölçülebilen risk türleri kredi, piyasa ve operasyonel risktir. Bunlara ek olarak; yasal, ülke, likidite ve itibar riskleri ön plana çıkan risk türleridir.

Riskler çeşitlerine göre ortaya konduktan sonra risk yönetimi konusunda değerlendirmeler yapılır. Risk yönetimi, bir girişim gerçekleştirilirken karşılaşma ihtimali olan kayıpların tanımlanarak, bu risklere en uygun tekniklerin seçilmesi sürecidir.

Risk yönetiminin başarılı uygulaması için risklerin ölçülmesi de önemlidir. Ölçümler sayesinde hangi risk alınırken ne kadar getiri elde ediliyor ve risk yönetimi konusunda alınacak önlemlere yapılabilecek giderler konusunda daha somut bilgiler elde edilir.

Risklerin ölçülmesinden sonra risklere yönelik yapılacak analizler girişim hakkında daha genel değerlendirmeler yapılmasına imkân tanır. Bu konuda da farklı yöntemler geliştirilmiş olup; nicel-nitel analiz, etki analizleri ve SWOT analizi olmak üzere üç ana başlık altında ele alınmaktadır.

Risk alınırken, elde etmeyi beklediğimiz gelirin bilinerek risk yönetimi konusunda strateji üretilmesi gerekmektedir.

Bu konudaki temel stratejiler; *riskin alınmaması*, *riskin gerçekleşme ihtimalinin azaltılması*, *riskin işletme üzerinde yaratabileceği etkilerin azaltılması*, *riskin başka bir yere transfer edilmesi ya da paylaşılması*, *riskin katlanılması* şeklinde sıralanabilir.

Risk yönetimi sürecinin başarılı uygulamaları için risklerin ve önlemlerin uygulayıcılara anlatılması ve onlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. Risk yönetiminde başarıya ulaşılabilmesi için gerekli olan diğer bir koşul ise tüm yönetim kademelerinde benimsenmesi ve desteklenmesidir.

Kendimizi Sıneyalım

- Risk tanımı ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?
 - Gerçekleşmiş olayları kapsar
 - Gerçekleşen zarara kaynak ayrılmasıdır
 - Her zaman olur
 - Geçmişle ilgilidir
 - Gerçekleşme ihtimaline dayanır
- Aşağıdakilerden hangisi Yeni Sermaye-Basel II Uzlaşısı'na göre sayısal olarak ölçülebilen bir risk türüdür?
 - Kredi Riski
 - İtibar Riski
 - Yasal Risk
 - Ülke Riski
 - Aktif-pasif Riski
- Ev satarken alacağımız miktarın bir kısmını döviz cinsinden daha sonra alacaksak aşağıdakilerden hangi risk ya da riskleri almış oluruz?
 - Kredi Riski
 - Operasyon Riski
 - Kur ve Kredi Riski
 - İtibar Riski
 - Kredi ve Operasyon Riski
- Aşağıdakilerden hangisi risk analiz yöntemlerinden biridir?
 - Kredi
 - Piyasa
 - Operasyon
 - SWOT
 - Kurumsal
- Aynı risk çeşidi olduğu varsayımı altında aşağıdaki alternatiflerden hangisi diğerine göre tercih edilir?
 - Karşılaşma sıklığı düşük, kayıp miktarı düşük
 - Karşılaşma sıklığı yüksek, kayıp miktarı düşük
 - Karşılaşma sıklığı düşük, kayıp miktarı yüksek
 - Karşılaşma sıklığı yüksek, kayıp miktarı yüksek
 - Karşılaşma sıklığı bilinmiyor, kayıp miktarı yüksek
- Simülasyon analizi aşağıdaki hangi iki analizin birleşmesinden oluşur?
 - SWOT-Olasılık
 - Olasılık-Nitel
 - Nitel-Nitel
 - Duyarlılık-Olasılık
 - SWOT-Nitel
- Bir işletmenin yetersiz veya başarısız iş süreçlerinden, insanlardan ve sistemlerden veya dışsal olaylardan kaynaklanan kayıp riskinin adı aşağıdakilerden hangisidir?
 - Operasyonel
 - Kredi
 - Piyasa
 - Faiz
 - Likidite
- Büyük miktarda alacağımız var ancak cebimizde günlük ihtiyaçlarımızı karşılayacak kadar paramız yoksa aşağıdakilerden hangi risk türü gerçekleşmiştir?
 - Operasyonel
 - Kredi
 - Piyasa
 - Faiz
 - Likidite
- Aşağıdakilerden hangisi risk yönetiminde başarıyı etkileyen unsurlardan biridir?
 - İşletmenin büyüklüğü
 - Çalışanların üniversite mezunu olması
 - İş yerinin merkezi bir yerde olması
 - Üst yönetim tarafından desteklenmesi
 - İşletmenin cirosunun yüksek olması
- Aşağıdakilerden hangisi risk yönetimi konusunda uygulanabilecek stratejilerden biri **değildir**?
 - Riski yok sayma
 - Riskten kaçınma
 - Riskleri transfer etme
 - Risklerin etkilerini azaltma
 - Risklerin olasılığını azaltma

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e	Yanıtınız yanlış ise “Riskin Tanımı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a	Yanıtınız yanlış ise “Risklerin Ölçülmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. c	Yanıtınız yanlış ise “Riskin Çeşitleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. d	Yanıtınız yanlış ise “Risk Analizi ve Yöntemleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. a	Yanıtınız yanlış ise “Risklerin Ölçülmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. d	Yanıtınız yanlış ise “Risk Analizi ve Yöntemleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. a	Yanıtınız yanlış ise “Riskin Çeşitleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. e	Yanıtınız yanlış ise “Riskin Çeşitleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. d	Yanıtınız yanlış ise “Risk Yönetiminde Başarıyı Etkileyen Unsurlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. a	Yanıtınız yanlış ise “Riskler Karşısında Stratejilerin Geliştirilmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Uluslararası Ödeme Bankası, 1930 yılında İsviçre’nin Basel şehrinde kurulan uluslararası finans kuruluşudur. Parasal ve finansal istikrarı sağlamaya yönelik olarak merkez bankaları ve diğer kurumların kendi aralarındaki işbirliğini artırmak amacı ile kurulmuştur. Türkiye’nin de aralarında bulunduğu 55 üye ülkesi vardır. Merkezi hâlâ Basel’de bulunur, Meksika ve Hong Kong’da da ofisleri vardır.

Sıra Sizde 2

Gelişmiş ülkelerin Merkez Bankaları tarafından kurulan BIS, 1974 yılında kısa adı Basel Komitesi olan Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Komitesi (BDDK) oluşturmuşlardır. Amacı bankaların uluslararası standartlarda çalışmalarını sağlamaktır. Bu komitede gelişmiş ülkelerin merkez bankaları ve bankacılık denetim otoritelerinden üst düzey yetkililerin katılımı ile oluşmuş komitedir. BDDK, etkin risk yönetimi ve sermaye yeterliliğine yönelik çalışmalar yürüten Basel Bankacılık Denetim Komitesine (BBDK) Mayıs 2009 tarihinde üye olmuştur.

http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Kurum_Bilgileri/BDDK_Hakkinda/580230042011bddkkitap.pdf

Sıra Sizde 3

İş planı yaparken amacınızla birlikte risk analizinin yapılması durumunda yaşanacak sıkıntıların ortaya konulması, bu konunun öneminin anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Kurulması planlanan işe ilişkin olarak, bu kapsamda bir çalışma yapılması faydalı olur.

Yararlanılan Kaynaklar

- Akan, N. B. (2008). “Likidite Riski Ölçümü”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 66.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). Enterprise Risk Management-Integrated Framework.
- Çatalbaş, G.K. & E. Çatalbaş (2008). “Finansman Sorunu Yaşayan Kobi’ler, Basel II ve Bankacılık Sektörü”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı 66.
- Erdem, Ferda (2001). Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (2).
- Ernst & Young ve Ergo İsviçre Sigorta (2009). İş Sürekliliği ve Risk Danışmanlığı, Ernst & Young.
- Funston, R. ve B. Dalton, Principal, Good Risk. Bad Risk. Are You Taking Intelligent Risks to Drive Value? Deloitte&Touche. <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Malaysia/Local%20Assets/Documents/good%20risk%20bad%20risk%281%29.pdf>
- Uluslararası Ödemeler Bankası, Sermaye Ölçümü ve Sermaye Standartlarının Uluslararası Düzeyde Uyumlaştırılması (Gözden Geçirilmiş Çerçeve Kapsamlı Versiyon), BDDK çevirisi (2007). <http://www.bddk.org.tr/WebSite-si/turkce/Basel-II/3370Basel-IIKapsamli.pdf>

8

Amaçlarımız

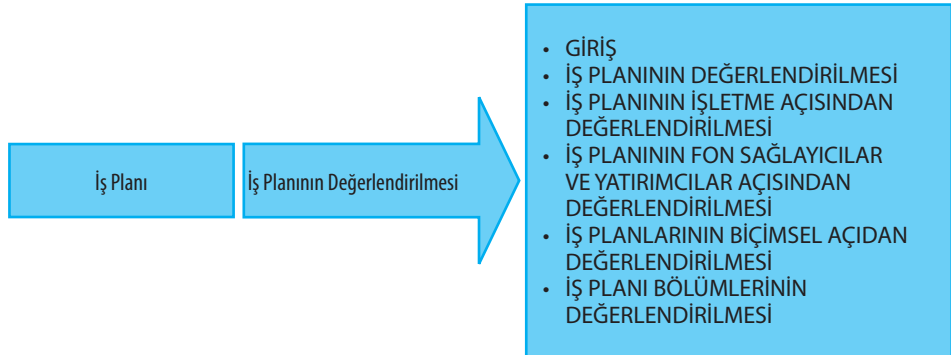
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İş planının değerlendirilme sürecini açıklayabilecek,
- İş planının işletme açısından değerlendirilmesini tanımlayabilecek,
- Dış çevrelerin iş planını nasıl değerlendirdiğini ifade edebilecek,
- İş planı bölümlerinin değerlendirilmesini açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- İş Planı
- Değerlendirme
- Risk
- Fon Sağlayıcılar
- Yatırımcılar

İçindekiler



İş Planının Değerlendirilmesi

GİRİŞ

İş planı, bir işletmenin başarılı olabilmesi için ya da ekonomik bakımdan yaşayabilmesi için neler yapması gerektiğini karar verme sürecidir. Bu nedenle istikrarlı bir iş çevresinde çalışan küçük işletmeler için iş planı ve planlama süreci işletmeye ait az sayıda üst yönetici tarafından işletmenin performansının gözden geçirilmesinden ibaret sayılabilir. Ancak işletme büyüdükçe ya da iş çevresindeki istikrar azaldıkça iş planlaması süreci daha karmaşık hale gelir. Bu anlamda iş planının biçimsel durumu da önemlidir. İş planı sürecine çok sayıda uzman katılarak çok yönlü ve uzun vadeye dayanan iş planları yapılır. İş planına ait farklı hedefler olabileceği gibi asıl hedef planın kullanımıyla ilgilidir ve işletmeye genel olarak mantıklı ve rasyonel bir yön duygusu katar. İş planı, kullanılacağı işletmeye işletmenin zayıf ve güçlü yanlarıyla yeni ya da muhtemel problem alanlarını saptayarak performansının iyileştirilmesi başta olmak üzere yönetim ve personele, işletmenin performansına ve önceliklere ilişkin açık seçik beklentileri iletir. Ayrıca, işletmenin çeşitli bölüm veya birimlerine ait plan işlemlerini koordine ederek bunların tutarlılığını sağlar. İş planı işletmenin tamamının veya birimlerinin ya da ayrı ayrı yöneticilerinin performansını ölçmek için sağlam kıstas oluşturur. Son olarak iş planı ve ona ait geliştirme süreci, bir işletmenin çalışanlarını eğitmek ve motive etmekte kullanılır. İşletmenin dış çevrelerle ilgili hedefleri, yapısı ve performansı ile ilgili bilgilendirmek bireysel ya da kurumsal dış yatırımlardan fon temin etmede de kullanılmaktadır. Bu nedenle iş planının değerlendirilmesi, gerek işletme gerekse dış çevreler için büyük önem taşır. Ayrıca iş planının hazırlanması sonucunda işletme kendini bu plana bağlamış olur. Bu bağlamda dış çevrelere açıklanarak işletmeyi etkileyecek olumsuz eylemlerin önü alınmış olur.

İŞ PLANININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İş planının değerlendirilmesi konusunun anlaşılabilmesi için girişimcinin iş planını hazırlarken açıkça anlaması gereken üç temel nokta olduğunun unutulmaması gerekmektedir.

Bunlardan birincisi, işletmeyi geliştiren kişinin, yani girişimcinin kendisinin, işletmenin teknolojisi ya da yaratıcılığı konusunda en geniş bilgiye sahip olan kişi olduğudur. İş planlarındaki en genel bakış açısı budur. Bu temel bir bakış açısı olmakla birlikte, bu bakış açısında potansiyel tüketici ve yatırımcıların olası düşünceleri ihmal edilmektedir.

Girişimin pazarlanabilirliği, yüksek teknolojiye daha önemlidir. Piyasa temelli olarak adlandırılabilir bu tip girişim, hedeflediği tüketici grubuna bu girişimin faydalarını ikna edici bir şekilde göstermelidir. Bu ikinci önemli bakış açısı, girişimcinin niçin iş planı yazması gerektiğini gösteren bakış açısıdır. Bu konuya çok önem verilmesi bile birçok

girişimci iş planlarında pazarlama bilgilerini önemli ölçüde vurgulamaktadır. Ürünü ya da hizmeti kimin alacağını belirlenmesi ve bu piyasanın yüzde kaçının girişimin başarısı için gerekli olacağını ortaya konması iş planının önemli unsurlarından birisidir.

Üçüncü bakış açısı ise yukarıda değinilen pazarlama konusu ile ilgilidir. Yatırımcının bakışı finansal tahminler üzerine yoğunlaşmaktadır. Yatırımcılar yaptıkları yatırımın değerini görmek istediklerinde finansal tahminlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu, girişimcinin iş planını finansal tablolar ile doldurması anlamına gelmemelidir. Çoğu risk sermayedarı finansal tahminlerinin %50 sine ulaşan işletmeleri başarılı saymaktadırlar. Ancak yatırımcılar için girişimin gelecekteki başarısına karar verebilmek konusunda 3-5 yıllık finansal tahminler daha önemlidir. Bu üç bakış açısı, iyi tasarlanmış bir iş planında vurgulanması gereken noktalar olarak azalan önem derecesine göre belirtilmiştir. Eğer bunlar planda dikkatli bir biçimde ele alınmışsa girişimci başarılıdır.

İş planlarının işletmelerin ulaşmak istedikleri hedeflere nasıl ulaşacaklarını gösterecek bir yol haritası olduğu bilinmektedir. İş planının yol haritası olma görevi iş kurma sürecinin başlangıcından işletmenin faaliyete geçmesine kadar geçen süreçte oldukça önemlidir. Ancak bu fonksiyon, işletme faaliyete başladıktan sonra da devam etmektedir. İşletmelerin mevcut durumlarını kontrol edebilmeleri ve gelişmeye devam edebilmeleri açısından da bu rehber ihtiyaçları vardır. Bu aşamalarda iş planının kullanımı iç kullanım olarak tanımlanmaktadır.

İş planının dış kullanımı, bu planın işletmenin tanıtım aracı olarak işlev görmesidir. İşletmelerin tüm fonksiyonlarıyla kendilerini tanıtmak istemelerinin nedeni, genellikle finansal kaynak bulmaktır. İşletmenin kendisini tanıtmak ve karşı tarafın da detaylı olarak bilgi sahibi olma isteği bir iletişim aracı olan iş planı ile karşılanmaktadır. Bu süreçte iş planını okumak isteyen taraflar genel olarak sermayedarlar, bankacılar, yatırımcılar, potansiyel müşteriler, avukatlar, danışmanlar ve üreticilerdir.

İş planları genel olarak değerlendirilirken dört önemli unsura dikkat edilir. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır (Top, 2006):

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

Aşağıdaki altı adım da birçok risk sermayedarının kullandığı iş planı okuma sürecidir (Başar, Tosunoğlu ve Demirci, 2001):

1. Adım: İşletmenin ve işletmenin içerisinde bulunduğu endüstrinin özelliklerinin belirlenmesi
2. Adım: Sermaye yapısının belirlenmesi (Gerekli olan borç ve özsermaye bileşimi)
3. Adım: En son bilançonun incelenmesi (Likidite, net değer ve borç/özsermaye oranlarının belirlenmesi)
4. Adım: Girişimcilerin kalitesinin belirlenmesi (Çoğunlukla en önemli adımdır)
5. Adım: Girişimin kendine özgü özelliğinin saptanması (Neyin diğer girişimlerden farklı olduğunun bulunması)
6. Adım: Bütün plana genel olarak göz gezdirilmesi (Tüm grafiklere, tablolara göz atılması)

Yukarıdaki adımlar, girişimci tarafından hazırlanan iş planının değerlendirilmesinde iki temel konunun önemini ortaya koymaktadır. Bunlardan ilki, *stratejik düşüncenin kalitesi ve bunun plana nasıl yansıdığı diğeri ise iş planının hazırlanış kalitesidir*. İş planlarını okuyan kişiler kurulacak olan işletmeyi; karakter, yetenek, yönetim yapısı, amaçlar, sermaye yapısı ve güvence gibi ölçütleri göz önüne alarak değerlendirirler (Odabaşı, 2011).

İş planının iç kullanımı nasıl tanımlanır?



SIRA SİZDE

İŞ PLANININ İŞLETME AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

İş planını etkili kılan önemli unsur, girişimcinin bu planı işini yönetmek için kullanırken ne kadar ciddi ve istekli olduğudur. Uygulanmayan iş planı etkili bir iş planı olarak değerlendirilemez. Etkili bir şekilde nasıl hazırlanacağı önceki bölümlerde ayrıntılı olarak anlatılan iş planlarının etkili bir şekilde işletmeyi yönetmede ne şekilde kullanılacaklarının tanımlanmasında da fayda vardır (Crego vd., 1993).

Sonuçta iş planları sadece hazırlanmakla kalmamalı, faaliyete geçirilmelidir. Çalışanlar, planın kendileri için olan bölümlerinin yürütülmesinden sorumlu tutulmalıdırlar. Planda istenen sonuçların gerçekleşiyor olduğundan emin olmak için de devamlı kontrollerin yapılması gerekmektedir. Eğer plan, sonuçları belirlenen faaliyetlerle yerine getirilemiyorsa anahtar görevlerin yerine getirilmesini sağlamak için ek kaynak veya zaman ayrılmasının gündeme getirilmesi gerekmektedir (Barrow, 2004).

İŞ PLANININ FON SAĞLAYICILAR VE YATIRIMCILAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

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

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

İş planının hedefi, yatırımcılar ve bankacılar ise risk analizleri önemli olacaktır. Özellikle risk analizlerinde riskleri açıklayan ve bu riskler için alternatif eylem planları içeren iş planlarının başarı şansının yüksek olmasının yanı sıra riskleri önceden ele alıp belirleyen ve bu konuda iş planında önlemler alan girişimci de başarılı olacaktır. Bunları iş planında gösteremeyen girişimcinin yatırımcıları ve bankaları ikna etmesi kolay olmayacaktır.

İş planlarının çoğunlukla yeni girişime kaynak yaratmak için hazırlandıkları düşünülürse, özellikle finansman desteği sağlamak üzere başvurulacak kurumların değerlendirmeleri sırasında göz önünde bulundurulacakları özellikleri biraz daha ayrıntılı incelemek yerinde olacaktır. Örneğin, aşağıda, bir finans kuruluşunun iş fikrine destek vermesi için iş planının sahip olması gereken temel nitelikler verilmektedir (Crego vd. 1993):

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

Fikrin uygulanabilir olması: İş fikrinin uygulanabilirliği her şeyden önce, işletmenin ürün ya da hizmetin yer aldığı piyasayı ne ölçüde doğru analiz ettiğine bağlı olacaktır.

Planı inceleyenler planda iş fikriyle ilgili olarak özellikle şu sorulara cevap arayacaklardır (Crego vd. 1993):

- Söz konusu ürün ya da hizmet nedir?
- Ürün ya da hizmet piyasası kimlerden oluşmaktadır?
- Mevcut veya potansiyel rakip ürün ya da hizmetler nedir?
- Mevcut veya potansiyel rakip ürün ya da hizmetlerin bizim ürün veya hizmetlerimizden farkı nedir?

Çalışanların işe uygunluğu: Potansiyel bir yatırımcı açısından insan kaynaklarının kalitesi önemli bir değerlendirme unsuru olacaktır. Potansiyel yatırımcı grubu, işletmenin becerikli, deneyimli, yüksek motivasyonlu ve işine bağlı, yatırımcılarla aynı amaçlara sahip bir yönetim ekibinin elinde olduğuna ne kadar ikna olursa kendini o kadar rahat hissedecektir.

Pazarlama becerileri ve deneyimi: Pazarlama ve satış planının özenle hazırlanmış olması, potansiyel yatırımcılara bir rahatlık duygusu verecektir. Genel iş planının bu bölümünde, işletmenin hedef pazarları ve bunlara etkili bir şekilde nasıl ulaşılacağına belirtilmesi gerekmektedir.

Geçmiş başarılar: Yatırımcılar genellikle bir işi daha önce de yapmış girişimcilere inanmaya daha eğilimlidir. En kolay finansman planlarını başarılı bir iş kurmuş, iyi satışlar yapmış ve şimdi yeni bir işe başlamak isteyen girişimciler yapar. Yatırımcılar genellikle geçmişte başarılı olmuş kişilere daha çok güven duyma eğilimindedirler.

Kişisel kaynakların işe adanması: Deneyimli bir yatırımcı ya da kredi veren bir girişimcinin işinin nakit ihtiyaçlarının tamamını kendisinin finanse etmesini beklemesiz. Ancak, girişimcinin bütün kişisel kaynaklarını işine yönlendirmesini bekler. Bunun anlamı, gerektiğinde sahip olduğu varlıklarını satmak, ya da evini ipotek vermek olabilir. Aynı şekilde girişimcinin bütün kişisel zaman ve enerjisini önemli ölçüde işi başarılı kılmaya adanması gerekmektedir.

Mali tahminlerin gerçekçiliği: İş planlarının kuşkucu yatırımcıları iş fikrine ikna edebilmesi için mali kısımlarına yönelik yapılan tahminlerin gerçekçi bir şekilde hazırlanması gerekmektedir.

SIRA SİZDE



İş planında risk analizinin yer alması ne fayda sağlar?

İŞ PLANLARININ BİÇİMSEL AÇIDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

İş planlarının değerlendirilmeye sunulmaları yazılı ya da sözlü şekilde olabilir:

- Eğer iş planı yazılı olarak belirli bir formatta isteniyorsa bütün başlıkların doldurulması gerekmektedir. Tüm başlıklar istenen şekilde ve ayrıntılı olarak yazılmalıdır.
- Eğer iş planı sunumu sözlü olarak gerçekleştirilecekse, sunum net ve kısa olmalı, mantıklı ve gerçekçi bir sunum yaklaşımı benimsenmelidir.

İster yazılı olsun ister sözlü, iyi bir iş planının kimsenin okumak ya da dinlemek isteyeceği kadar uzun olmaması gerekmektedir. İyi bir iş planı aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Ashton, 2008):

- Ayrıntılı olmasından ziyade öz ve konuya odaklanmış olmalı
- Girişimciye ve değerlendirenlere güven verecek şekilde mantıklı bir temele dayanarak hazırlanmalı
- Olanaklar ile ilgili gerçekleri verebilmeli
- Sağlam, ulaşılabilir hedeflere dayanmalı

Bütün bu niteliklerle sağlanmak istenen amaç, değerlendiricinin planı özenle ve sıkımadan inceleyebilmesini sağlamaktır. Pek çok değerlendirici bir iş planını 5-10 dakikada

okumaya devam edip etmeyeceğine karar vermektedir. Bu nedenle planlar çok uzun olmamalı; ama yeteri kadar ayrıntıyı da mutlaka içermelidir.

İş planlarının yazımında kullanılan dil sade bir dil olmalıdır. Örneğin ürün karmaşık ve teknik bir ürünse değerlendiren kişinin planı hazırlayan kadar teknik bilgiye sahip olmaması normaldir. Burada değerlendirici için önemli olan uygun yerlerde, anlamı bilinmeyecek özel terimlerin yazının içerisinde ya da eklerde açıklanması olacaktır. Plan, iş hakkında özel deneyimi olmayan kişiler tarafından bile kolaylıkla anlaşılabilir sade bir dille yazılmalıdır (Barrow, 2004).

İş planlarında kesin ifadeler kullanılmalıdır. Planın farklı yerlerinde benzer ifadeler kullanmaktan kaçınılması gerekmektedir. Planlar daima gerçekler üzerinden hazırlanmalıdır. Ürünün niteliklerinin gerçekçi olmayan temellerde abartılması yerine, ürün yönetiminin nasıl sağlanacağı, ürünün müşterilerine nasıl ulaşacağı ve ürün maliyetlerinin nasıl kontrol edileceği gibi daha somut verilerle anlatılması yolu tercih edilmelidir.

Plandaki bütün varsayımlar mantıklı temellere dayandırılmalıdır. Örneğin, faaliyette bulunulacak sektör % 20 kâr oranıyla çalışırken, “işletme % 40 kâr oranı sağlayacaktır” ifadesi planda yer almamalıdır. Özellikle mali tahminlerde ve işin yürütülmesiyle ilgili zamanlamada mantıklı varsayımlarla hareket ederek ılımlı büyüme rakamlarıyla planın hazırlanması planı her zaman daha gerçekçi gösterecektir (Crego vd. 1993).

Crego, E., Schiffrin ve Gunn,R.’nin “İş Planlaması” Rota Yayınları 1993 basımı kitaplarını inceleyebilirsiniz.



K İ T A P

Son olarak iş planının bütünlüğü açısından planın profesyonel olarak görünüp görünmediğinin kontrol edilmesi yararlı olacaktır. Planda yer alan bütün verilerin birbiriyle uyumlu olduğunun gözden geçirilmesi şarttır. Farklı çalışanlar tarafından yazılan bölümlerin, planın bütünlüğü içindeki uyumu planın profesyonel görünümüne katkı sağlayacaktır (Barrow, 2004).

İŞ PLANI BÖLÜMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

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

İş Planı Özeti

İş planı özeti, girişimcinin yapılabirlik araştırması ve iş planı hazırlık çalışmasını tamamlamasından sonra iş modelinin kesin şeklini, girişimcinin hedeflerini ve planı özet olarak tanıtır. İş planının özet bölümü, değerlendiricilerin ilk inceleyecekleri bölüm olduğu için bu bölümün oldukça dikkatli hazırlanması gerekmektedir. Bu bölümün yaratacağı etki, planın tümünün okunmaya değer olup olmadığının kararını belirlemektedir. Bu nedenle bu bölüm, tüm planı kapsayacak nitelikte, kısa ve anlaşılır olmalıdır. İş planı özetinin amacı, planı inceleyen kişilere girişimci ve iş fikri ile ilgili genel bir bilgi vermektir. Bu bölümde, girişimi yapan kişi ya da kişiler kendilerini kısaca tanıtmalıdır. Özellikle iş fikrinin başarısına yönelik katkıları vurgulanarak sahip oldukları deneyimler kısaca belirtilmelidir.

İş fikrinin ilk aşamada kısaca tanıtılması amacıyla girişimci, kurmak istediği işi, işletmenin adını, genel olarak sunulacak ürün ve hizmetleri, işletmenin kapasitesini, ilk etapta ulaşmak istediği müşteri kitlesini, işin kuruluşu için finansman gereksinimini, işgücü ve işyeri bilgilerini bu bölümde özetler.

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

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

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

SIRA SİZDE



İş planının özet bölümünün önemi nedir?

Girişimcinin ve İşletmenin Tanımı

Bu bölümde, girişimci ve işletme konusunda anahtar bilgiler yer almaktadır. İşletmenin ve girişimcinin genel niteliklerinin ve kalitesinin anlaşılacağı bölümdür. Girişimcinin hedefleri bu bölümde vurgulanması gereken bir diğer başlıktır. Girişimci, iş fikrini uygulamaya geçirdiğinde öncelikle ilk yıl hangi hedefleri gerçekleştirmek istediğini açık, tanımlı ve ulaşılabilir hedefler şeklinde ifade etmelidir. Satış rakamı, işçi sayısı, müşteri sayısı gibi değişkenler hedeflerin ifadesinde kullanılabilir.

Girişimci, kısa hedefleri yanında özellikle işletmenin gelişme dönemine karşılık gelen orta vadede ya da bir başka deyişle ilk beş yılda hangi hedeflere ulaşmayı planladığını aktarmalıdır. Bu grupta işletmenin sahip olduğu kapasiteyi ne zaman zorlamaya başlayacağı, yeni ürünlere geçme planları, yeni makineler ele alınabilir. Diğer taraftan girişimciler, kuracakları işlerle ilgili uzun vadeli hedeflerini de ele almalıdır. Bunlar bir anlamda işletmenin vizyonunu oluşturacaktır. Bu bölümde girişimci işletmenin ilk beş yılından sonrasını düşünerek hedefler geliştirmelidir (Sanlı ve Şahsüvar, 2005).

Değerlendiriciler bu bölümde, işletmenin faaliyet konusu, müşteri grupları ve işletmenin olası gelişimini anlamak istedikleri için genel olarak şu noktalara önem verirler:

- İşletmenin kuruluşundan faaliyete geçene kadar yaşadığı süreçler
- Girişimcinin kişisel özellikleri ve hedefleri
- Gelecek hedefleri
- İşletmenin kuruluş yeri, ortaklık ve hukuki yapısı
- Ne tür izin ve ruhsatların gerektiği

Talep Yapısı ve Piyasa Araştırması

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

- Müşteri Piyasası
- Girdi Piyasası
- İşgücü Piyasası

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

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

Bu incelemede ilk aşamada özellikle sektörün belirgin özellikleri, büyüklüğü, gelişme eğilimleri ve geleceği belirlenmeye çalışılmalıdır. İş fikrinin içinde bulunduğu sektör/alt sektörlerin belirlenmesi, girişimcilerin araştıracakları iş fikirlerinin en genel çerçevede hangi özelliklere sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan girişimci, sektörün ülkenin ekonomik hayatı içinde sahip olduğu yeri ve büyüklüğü araştırır. Bu araştırmalardan sonra sektörün geçmişten bugüne ülkemizde ve gerekiyorsa diğer ülkelerde genel olarak yaşadığı gelişmeyi ele alır. Son olarak girişimci, sektörün gelecekte yaşaması beklenen gelişmeleri inceler ve kendi değerlendirmelerini de yaparak kendi işi açısından bu gelişmelerin etkisini belirler.

Değerlendiricilerin bu bölümde genel olarak görmek istedikleri bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

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

Pazarlama Planı

Pazarlama planında genel olarak işletmenin üreteceği ürün ya da hizmetin sunulacağı pazarın durumunu, işleyişini ve tüketicilerin tepkilerini önceden belirlemek amacıyla veriler ve bilgiler toplanarak işlenmektedir. Bu çalışmalar, sunulacak ürün ya da hizmetin pazarlanabilirlik durumunu belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Pazarlama planı değerlendiricilere ürün ya da hizmetin sunulabileceği bir pazarın olduğunu ve rekabette başarılı olabileceğini kanıtlamalıdır. Girişimci öncelikle işletmesinin ilk yıllarında ulaşmak istediği pazarı ve bölgeyi belirlemelidir. Buradaki pazar ve bölge kavramı iş fikrinin özelliklerine göre değişebilir. Mahalle, ilçe, il, bölge, ülke bazında hangi pazarlar hedefleniyor ise bu aşamada belirtilmeli, ilk üç yıllık dönem içinde öngörülen gelişme şekli tarif edilmelidir. Girişimciler piyasa ve talep yapılarını inceledikten sonra kendi işletmelerinin gerçekleştireceği satış ya da hizmet sunma düzeylerini belirlemelidirler. İşletmelerin satış düzeyleri belirlenirken piyasa ve talebin özellikleri yanında planlanan kapasite, sahip olunan işletme sermayesi, işgücü gibi faktörler önem kazanmaktadır. (Sanlı ve Şahsüvar, 2005).

Prof.Dr. Yavuz Odabaşı'nın Pazarlama Planı Rehberini <http://mugim.maltepe.edu.tr/sites/default/files/Pazarlama%C4%B1.pdf> adresinde inceleyebilirsiniz.



İNTERNET

Değerlendiriciler pazarlama planında aşağıda belirtilen noktaların varlığını ararlar:

- Pazar büyüklüğü, pazar payı ve ulaşmak istenen müşteri grubunun büyüklüğü
- Kuruluş yerinin ürün ya da hizmetlerin müşteriye ulaştırılmasına etkisi
- Mal ya da hizmetlerin müşterilere ulaştırılması için kullanılacak dağıtım kanalları
- Hedef müşterilere ulaşmak için seçilen tanıtım yolları (promosyon, pazarlama, reklam, satış) ve bunların uygulanma biçimleri

- Talep tahminlerine uygun satış tahminleri
- Fiyatlandırma politikası ve bu politikaların piyasa ortalamalarına uygunluğu
- Rakipleri karşısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analizi ve zayıf yönler için çözüm önerileri



Pazarlama planı hangi amaçla hazırlanır?

Üretim Planı

Üretim planı müşteri talebinin sorunsuz bir şekilde karşılanabilmesi için üretim önceliklerinin ve hızlarının belirlenerek üretimin organize edilmesini sağlar. Üretim planında hem şimdi hem de gelecekte ürünün nasıl üretileceği açıklanmakta; mevcut tesisler ve gerekli kaynaklar ayrıntılı biçimde belirtilmektedir. Girişimci, kuracağı işletmede kullanacağı üretim sistemi ve makinelerin özelliklerini belirlerken öncelikle ulaştığı verilerden yararlanacaktır. Özellikle piyasada benzer işletmelerin sahip oldukları sistemler, bunların avantaj ve dezavantajları piyasa ve talep araştırması aşamasında elde edilmiş olması gereken sonuçlardır.

Öte yandan talep yapısı ve girişimcinin hedeflediği satış düzeyleri doğrudan üretim düzeyini belirlemektedir. Buna ek olarak satış düzeyinde beklenen gelişmeler üretim sistemini şekillendiren diğer değişkenlerdir. Girişimci, başarılı bir piyasa ve talep yapısı araştırması yapmış ise üretim sisteminin genel özelliklerini belirlerken zorlanmamakta ve doğru kararlar almaktadır. Ürün ve rakipler hakkındaki bilgilere rağmen işletmelerin teknik özellikleri zaman zaman girişimcileri zorlamaktadır. İş kurma sürecinde bu tür bir zorlukla karşılaşan girişimci, yeterli teknik bilgiler için güvenilir uzmanlara başvurmak ve yardım istemekten kaçınmamalıdır (Sanlı ve Şahsüvar, 2005).

Bu plan içerisinde değerlendiricilerin özellikle dikkat ettikleri noktalar aşağıda belirtilmiştir:

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

Yönetim Planı

Yönetim planları, hangi insan kaynaklarına ihtiyaç duyulacağını, bu insanların nasıl istihdam edileceklerini ve işletmede nasıl tutulacaklarını belirlemektedir. Özellikle de bu kaynakların nasıl başarılı bir şekilde yönetilebileceği konusunda yol göstermektedir. Girişimciler iş fikirlerinin yapılabilirliğini araştırırken öncelikle yönetim faaliyetlerinin kapsam olarak neler gerektirdiğini belirlemelidir. Daha sonra işletmelerinde kapsamı belirlenen bu yönetim faaliyetlerinin nasıl bir örgütlenme ile sağlanacağını incelemelidir. Küçük işletme kuran girişimciler işyerlerinde yer alan iş gruplarını belirlemeye, bunlara dayalı bir örgüt yapısı kurmaya çok fazla sıcak davranmamaktadır. Bunun nedeni olarak da kurdukları işlerde teknik olsun idari olsun tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde bizzat kendilerinin ya da az sayıda kişinin görev alacak olmasını düşünmektedir. Ancak bu

durumda dahi girişimci, işletmesini başarılı bir şekilde yürütmek için bu farklı başlıklar altında neler yapılması gerektiğini bilmeli ve az sayıda eleman ile bunların hepsini eksiksiz yerine getirmelidir (Sanlı ve Şahsüvar, 2005).

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

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

Finans Planı

Finans planı, belirlenen bir dönem için işletmenin ihtiyaç duyacağı fonları, en uygun fonların bulunmasını ve bu fonların nasıl kullanılacağına belirlenmesi amacıyla yapılır. Ayrıca finans planları, nakit giriş ve çıkışlarının zamanlamasını da ayarlamaktadır. Finans planı, iş planının pazarlama, yönetim ve üretim bölümlerinde üretilen bilgileri birleştirir. Değerlendiriciler açısından ayrı bir önem taşıyan finans planları, diğer planlarda yapılan tüm çalışmalarla uyum sağlamalıdır. Üretim ve hizmet süreçlerinin araştırılması sonucunda elde edilen bilgilerin yardımıyla iş fikrinin gerçekleştirilmesi için gerekli tüm yatırım kalemlerinin özellikleri belirlenir. İşin kurulması için gerekli tüm yatırım kalemlerinin parasal değerleri ile temin giderleri araştırılır ve toplam yatırım sermayesi gereksinimi bulunur. Girişimcinin işletmenin kurulması sırasında toplam finansman gereksinimini ve işletme kârlılığını analiz edebilmesi için öncelikle işletme giderlerini ve işletme sermayesini incelemesi gerekir (Sanlı ve Şahsüvar, 2005).

İş planını değerlendiren taraflar aşağıda belirtilen noktaları kontrol ederek sonuca ulaşmaya çalışırlar:

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

Risk Analizi

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

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

Zaman Tablosu

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

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

Özet

İş planlarının işletmelerin ulaşmak istedikleri hedeflere nasıl ulaşacaklarını gösteren bir yol haritası olduğu bilinmektedir. İş planının yol haritası olma görevi, iş kurma sürecinin başlangıcından işletmenin faaliyete geçmesine kadar geçen süreçte oldukça önemlidir. Ancak, bu fonksiyon, işletme faaliyete başladıktan sonra da devam etmektedir. İşletmelerin mevcut durumlarını kontrol edebilmeleri ve gelişmeye devam edebilmeleri açısından da bu rehber ihtiyaçları vardır. Bu aşamalarda iş planının kullanımı iç kullanım olarak tanımlanmaktadır.

İş planının dış kullanımı temel olarak bu planın işletmenin tanıtım aracı olarak işlev görmesidir. Bu süreçte iş planını okumak isteyen taraflar genel olarak sermayedarlar, bankacılar, yatırımcılar, potansiyel müşteriler, avukatlar, danışmanlar ve üreticilerdir.

İş planı değerlendirilmesi süreci değerlendirenin kim olduğuna bağlı olarak farklılaşır. İş planını, farklı bakış açılarına sahip olan değerlendiriciler değerlendireceği için farklı sonuçlara ulaşması muhtemeldir.

İş planının hedefi yatırımcılar ve bankacılar ise risk analizleri ön plana çıkacaktır. Burada özellikle risk analizlerinde riskleri açıklayan ve bu riskler için alternatif eylem planları içeren iş planlarının başarı şansı yüksek olacaktır. Riskleri önceden ele alıp belirleyen ve bu konuda iş planında önlemler alan girişimci de başarılı olacaktır.

Girişimci, yapılabirlik araştırması ve iş planı hazırlık çalışmasını tamamladıktan sonra iş modelinin kesin şeklini, hedeflerini ve planı özet olarak tanıtır. İş planının özet bölümü, değerlendiricilerin ilk inceleyecekleri bölüm olduğu için bu bölümün oldukça dikkatli hazırlanması gerekmektedir. Bu bölümün yaratacağı etki, planın tümünün okunmaya değer olup olmadığının kararını belirlemektedir.

Girişimcinin ve işletmenin tanımı bölümünde girişimci ve işletme konusunda anahtar bilgiler yer almaktadır. İşletmenin ve girişimcinin genel niteliklerinin ve kalitesinin anlaşılacağı bölümdür. Girişimcinin hedefleri, bu bölümde vurgulanması gereken bir diğer başlıktır.

Talep yapısı ve piyasa araştırmasının önemi ele alındığında bir işletmenin başarısının müşteri piyasası kadar diğer piyasaları tanımaya ve buralarda rekabet edebilmesine bağlı olduğu görülür. Pazarlama planında genel olarak işletmenin üreteceği mal ya da hizmetin sunulacağı pazarın durumunu, işleyişini ve tüketicilerin tepkilerini önceden belirlemek amacıyla veriler ve bilgiler toplanarak işlenmektedir. Bu çalışmalar, sunulacak mal ya da hizmetin pazarlanabilirlik durumunu belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

Üretim planı müşteri talebinin sorunsuz bir şekilde karşılanabilmesi için üretim önceliklerinin ve hızlarının belirlenerek üretimin organize edilmesini sağlar. Üretim planında hem şimdi hem de gelecekte ürünün nasıl üretileceği açıklanmakta; mevcut tesisler ve gerekli kaynaklar ayrıntılı biçimde belirtilmektedir.

Finans planı belirlenen bir dönem için işletmenin ihtiyaç duyacağı fonları, en uygun fonların bulunmasını ve bu fonların nasıl kullanılacağını belirlemek amacıyla yapılır. Ayrıca, finans planları nakit giriş ve çıkışlarının zamanlamasını da ayarlamaktadır.

Yönetim planları hangi insan kaynaklarına ihtiyaç duyulacağını, bu insanların nasıl istihdam edileceklerini ve işletmede nasıl tutulacaklarını belirlemektedir. Özellikle de bu kaynakların nasıl başarılı bir şekilde yönetilebileceği konusunda yol göstermektedir.

İş planında yapılacak işe uygun olan ve önem arz eden risklerin yer alması gerekmektedir. Bu riskler ele alınmazsa hem yatırımcılar hem de iş planını uygulayacak girişimci açısından güven sarsıcı sonuçlar meydana gelebilir. Olası riskler ortaya konurken sadece işin uygulaması sırasında karşılaşılan durumlardan ziyade faaliyet gösterilen sektördeki gelişmeler ve bu konudaki tahminler ile önemli olabilecek diğer konular dikkate alınmalıdır.

İş planında yürütülecek tüm faaliyetlerin zamanlamasını, bu faaliyetlerin ne kadar zaman gerektirdiğinin bir zaman tablosuyla gösterilmesi gereklidir. Zaman tablosu, iş planını değerlendirenler açısından önemli bir kontrol aracıdır.

Kendimizi Sınyalım

1. Aşağıdakilerden hangisi işletmenin teknolojisi ya da yarı-
raticılığı konusunda en geniş bilgiye sahip olan kişidir?
 - a. Bankacılar
 - b. Girişimci
 - c. Risk sermayedarı
 - d. Melek yatırımcı
 - e. Fon yöneticisi
2. Aşağıdakilerden hangisi iş planları genel olarak değeri-
lendirilirken dikkat edilen unsurlardan **değildir**?
 - a. Vergi yapısı
 - b. Girişimcinin ve ekibinin değerlendirilmesi
 - c. Fırsatların değerlendirilmesi
 - d. İşin içeriğinin değerlendirilmesi
 - e. Risk ve kazançların değerlendirilmesidir
3. Aşağıdakilerden hangisi genel olarak işin büyüme potan-
siyelini değerlendirir?
 - a. Yatırımcılar
 - b. Müşteriler
 - c. Rakipler
 - d. Çalışanlar
 - e. Denetçiler
4. Aşağıdakilerden hangisi iş planının hazırlanma amacı-
nın yer aldığı iş planı bölümüdür?
 - a. Finans planı
 - b. Yönetim planı
 - c. Özet
 - d. Üretim planı
 - e. Pazarlama planı
5. Aşağıdakilerden hangisi girişimcinin kişisel özellikleri ve
hedeflerinin yer aldığı iş planı bölümüdür?
 - a. Yönetim planı
 - b. Finans planı
 - c. Üretim planı
 - d. Özet
 - e. Girişimcinin ve İşletmenin Tanımı
6. Aşağıdakilerden hangisi işletmenin faaliyet göstereceği
sektör ve alt sektör bilgisinin yer aldığı iş planı bölümüdür?
 - a. Pazarlama planı
 - b. Talep Yapısı ve Piyasa Araştırması
 - c. Yönetim planı
 - d. Üretim planı
 - e. Ekler
7. Aşağıdakilerden hangisi hedef müşterilere ulaşmak için
seçilen tanıtım yollarının yer aldığı iş planı bölümüdür?
 - a. Üretim planı
 - b. Ekler
 - c. Pazarlama planı
 - d. Talep yapısı ve piyasa araştırması
 - e. Giriş / Yönetici Özeti
8. Aşağıdakilerden hangisi iş planının kuruluş yeri faktörle-
riyle ilgili bilgi içeren bölümüdür?
 - a. Pazarlama planı
 - b. Üretim planı
 - c. Talep yapısı ve piyasa araştırması
 - d. Ekler
 - e. Giriş / Yönetici Özeti
9. Aşağıdakilerden hangisi iş planının organizasyon şema-
sının yer aldığı bölümüdür?
 - a. Giriş / Yönetici Özeti
 - b. Talep yapısı ve piyasa araştırması
 - c. Yönetim planı
 - d. Pazarlama planı
 - e. Fizibilite Raporu
10. Aşağıdakilerden hangisi iş planının nakit akışlarının yer
aldığı bölümüdür?
 - a. Yönetim planı
 - b. Finans planı
 - c. Özet
 - d. Üretim planı
 - e. Pazarlama planı

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. b Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Değerlendirilmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Değerlendirilmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Fon Sağlayıcılar ve Yatırımcılar Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Yanıtınız yanlış ise “İş Planı Özeti” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Yanıtınız yanlış ise “Girişimcinin ve İşletmenin Tanımı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanıtınız yanlış ise “Talep Yapısı ve Piyasa Araştırması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Planı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. b Yanıtınız yanlış ise “İş Planının Bölümleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. c Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Planı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. b Yanıtınız yanlış ise “Finans Planı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

İş planlarının işletmelerin ulaşmak istedikleri hedeflere nasıl ulaşacaklarını gösteren bir yol haritası olduğu bilinmektedir. İş planının yol haritası olma görevi, iş kurma sürecinin başlangıcından işletmenin faaliyete geçmesine kadar geçen süreçte oldukça önemlidir. Ancak, bu fonksiyon, işletme faaliyete başladıktan sonra da devam etmektedir. İşletmelerin mevcut durumlarını kontrol edebilmeleri ve gelişmeye devam edebilmeleri açısından da bu rehber ihtiyaçları vardır. Bu aşamalarda iş planının kullanımı iç kullanım olarak tanımlanmaktadır.

Sıra Sizde 2

İş planının hedefi yatırımcılar ve bankacılar ise risk analizleri ön plana çıkacaktır. Burada özellikle risk analizlerinde riskleri açıklayan ve bu riskler için alternatif eylem planları içeren iş planlarının başarı şansı yüksek olacaktır. Riskleri önceden ele alıp belirleyen ve bu konuda iş planında önlemler alan girişimci de başarılı olacaktır. Bunları iş planında gösteremeyen girişimcinin yatırımcıları ve bankaları ikna etmesi kolay olmayacaktır.

Sıra Sizde 3

İş planı özeti, girişimcinin yapılabirlik araştırması ve iş planı hazırlık çalışmasını tamamlamasından sonra iş modelinin kesin şeklini, girişimcinin hedeflerini ve planı özet olarak tanıtır. İş planının özet bölümü, değerlendiricilerin ilk inceleyecekleri bölüm olduğu için bu bölümün oldukça dikkatli hazırlanması gerekmektedir. Bu bölümün yaratacağı etki, planın tümünün okunmaya değer olup olmadığının kararını belirlemektedir. Bu nedenle bu bölüm, tüm planı kapsayacak nitelikte, kısa ve anlaşılır olmalıdır. İş planı özetinin amacı, planı inceleyen kişilere girişimci ve iş fikri ile ilgili genel bir bilgi vermektir.

Sıra Sizde 4

Pazarlama planında genel olarak işletmenin üreteceği ürün ya da hizmetin sunulacağı pazarın durumunu, işleyişini ve tüketicilerin tepkilerini önceden belirlemek amacıyla veriler ve bilgiler toplanarak işlenmektedir. Bu çalışmalar, sunulacak ürün ya da hizmetin pazarlanabilirlik durumunu belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Pazarlama planı, değerlendiricilere ürün ya da hizmetin sunulabileceği bir pazarın olduğunu ve rekabette başarılı olunabileceğini kanıtlamalıdır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Ashton, R., (2007), **Girişimcinin Kontrol Listesi**, İstanbul: Optimist Yayınları.
- Barrow, P., (2004), **Girişimcinin Silahı: İş Planı**, Ankara: Elips Kitap.
- Başar, M., Tosunoğlu, B.T., Demirci, A.E., (2001), **Girişimcilik ve Girişimcinin Yol Haritası İş Planı**, Eskişehir: Eskişehir Ticaret Odası Yayını.
- Crego, E., Schiffirin ve Gunn, R., (1993), **İş Planlaması**, İstanbul: Rota Yayınları.
- KOSGEB, (1999), **Girişimciler İçin İş Planı Rehberi**, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- KOSGEB (2004), **İş Planı Değerlendirme Rehberi**, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Odabaşı Y. (Editör) (2011). **Girişimcilik**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, 8. Basım, No. 1567.
- Sanlı, M. ve Şahsüvar, A., (2005). **Girişimciler İçin İş Planı Rehberi**, Ankara.