

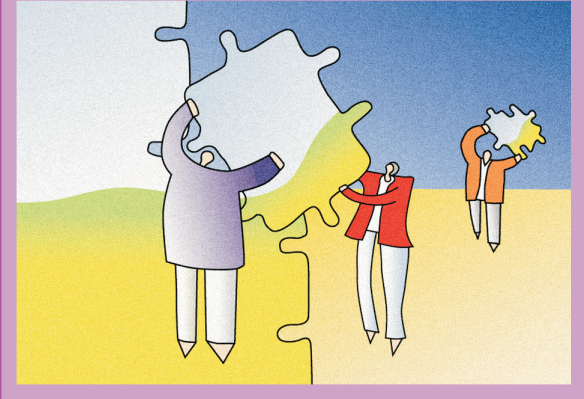
YENİ İŞ GELİŞTİRME

4



KILAVUZU

KOLAYBİLGİ



YENİ İŞ GELİŞTİRME İÇİN
STRATEJİK KAVRAMLAR
İŞ PLANI YATIRIMLA İLGİLİ
PROJE YÖNETİMİ

İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK)

Yeni İş Geliştirme Kılavuzu

Hazırlayanlar

Doç.Dr. **Talat ÇİFTÇİ**, BIOSFER Danışmanlık ve HEDEFTEK Teknoloji Girişim
Nurdan ORDAY, Orday&Orday BS Partner
Ateş SUNGUR, BİMSA Uluslararası İş, Bilgi Yönetim Sistemleri
Verda DEMİRBAŞ, TURKCELL İletişim
Elif Deniz SÖNMEZ İSO KOBİ Hizmetleri Şubesi

ISO Yayın No: 2011/17

© **Yeni İş Geliştirme Kılavuzu, İstanbul Sanayi Odası**, İstanbul 2011

Tasarım ve Uygulama, **Mürettebat Reklamcılık**

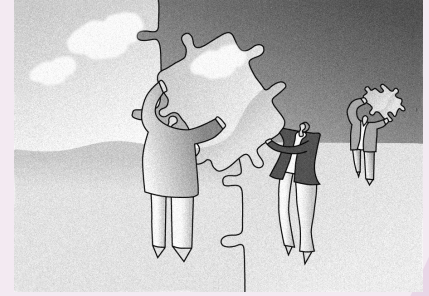
Her hakkı saklıdır. **İstanbul Sanayi Odası** kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

Güncelleştirilmiş dördüncü sürüm

YENİ İŞ GELİŞTİRME

4

KILAVUZU



İstanbul
Sanayi
Odası
Kalite ve
Teknoloji
İhtisas
Kurulu
(İSO-KATEK)

Önsöz

7

1. Giriş

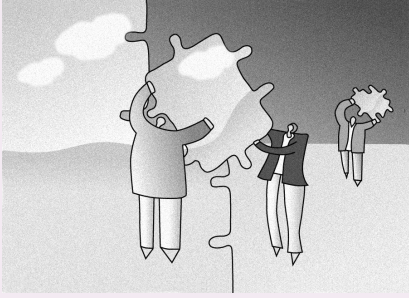
9

- 1.1. Yeni İş Geliştirme Kılavuzu'nun Amacı 9
- 1.2. Rekabet Gücü İçin Sürekli Yenileme 9
- 1.3. Yeni İş Geliştirme Kavramı 10

2. Yeni İş Geliştirme İçin Stratejik Kavramlar ve Ön Çalışmalar

12

- 2.1. Yeni İş Geliştirmenin İlk Adımı: İç Çevre Analizi 17
- 2.2. Yeni İş Geliştirmenin İkinci Adımı: Dış Çevre Analizi 21
 - 2.2.1. Devlet ve Yerel Yönetim Düzenlemeleri 21



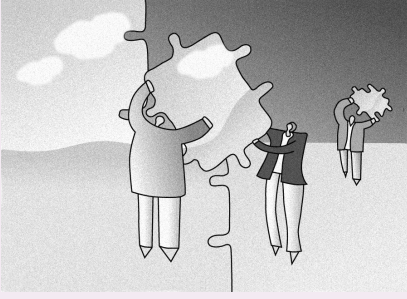
Yeni İş Geliştirme Kılavuzu

2.2.2. Pazar Koşulları ve Müşteri Özellikleri	22
2.2.3. Tedarikçiler	23
2.2.4. Rekabet Analizi ve Rakipler	23
2.2.5. Dış Çevre Verilerinin Genel Değerlendirilmesi	24
2.3. Stratejik Sentez	25
2.4. Yeni İş Geliştirme İçin İş Fikirlerinin Bulunması	26
2.5. Stratejik Atılım Yönü Belirleme	27
2.6. İş Fikirlerinin İrdelenmesi	30

3. İş Planı 31

3.1. Pazar ve Müşteri ile İlgili Öngörüler ve Planlama	32
3.2. Ürün, Üretim, İşletme ve Yönetim	34
3.3. Yapılabilirlik (Fizibilite) Çalışması	34
3.3.1. Gelirlerin Belirlenmesi	36
3.3.2. Giderlerin Belirlenmesi	37
3.3.3. Gelir-Gider Tablosu ve Nakit Akış Analizi	39
3.3.4. Karlılık Hesabı	41
3.3.5. Yatırımın Geri Dönüş Süresi	42
3.3.6. Başabaş Noktası	42
3.3.7. Bilanço	43

4. Yatırımla İlgili Proje Yönetimi 44



Yeni İş Geliştirme Kılavuzu

Son Söz

45

Ek1. Fizibilite Çalışması İle İlgili Ekler

46

Ek 1.1. İş Planı Hazırlanırken

46

Yararlanılabilecek Sorular

Ek 1.2. Çeşitli Fizibilite Yöntemleri

49

Ek 1.3. Kritik Yol Metodu

52

Ek 2. Şirket Kuruluşu İle İlgili Ekler

52

Ek 2.1. İş Kurma İle İlgili Kontrol Listesi

52

Ek 2.2. Şirket Kuruluş İşlemleri

53

Ek 2.3. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

54

Ek 2.4. Serbest Bölgeler

55

Genel Kaynakça

55

Istanbul Sanayi Odası Kalite ve İhtisas Kurulu (ISO-KATEK), başta İstanbul Sanayi Odası üyeleri olmak üzere Türk sanayiinin, kalite ve teknoloji konularında ihtiyaç duydukları bilgiye, çabuk, etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmelerine katkıda bulunmak amacıyla 1999 yılında kurulmuştur ve o tarihten bu yana çalışmalarını aralıksız olarak devam ettirmektedir.

“Türk sanayiinin yüksek ve sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanması” misyonu doğrultusunda, sanayi, üniversite ve kamu temsilcilerinin gönüllü katılımıyla oluşan ISO-KATEK bünyesinde, geçtiğimiz dönemde, KOBİ'lere yönelik kolay anlaşılır ve uygulanabilir bazı temel kavram ve teknikleri içeren rehber kitapçıklardan oluşan “Kolay Bilgi Seti” hazırlanmıştır.

İlk baskısı 2004 yılında gerçekleştirilen “Kolay Bilgi Seti”ne her yıl yeni kitapçıklar ilave edilmektedir. Hâlihazırda Set içerisinde, KOBİ Yönetim Yaklaşımı (1), Endüstriyel Tasarım (2), Ürün Geliştirme (3), Yeni İş Geliştirme (4), Fikrî Haklar (5), Sanayiye Sağlanan Devlet Destekleri (6), Sanayide Özdeğerlendirme (7), AB Çerçeve Programlar El Kitabı (8), Proje Yönetimi (9), Yenilikçilik ve Ar-Ge Destekleri (10), Sanayide Sürekli Gelişme için Kaizen (11), Markalaşma (12), Toplam Verimli Yönetim (13), Altı Sigma (14) ve Yeni Ürün ve Tesis Yatırımlarında Fizibilite (15) kitapları kitapçıkları yer almaktadır.

Kolay Bilgi Seti'ne, KOBİ'lerimizin ilgi duyacağı ve başvuru kaynağı olarak istifade edeceği yeni kılavuzlar eklenmesine yönelik çalışmalarımız devam etmektedir. Bu çalışmalar sonucu “Sanayide Inovasyon Yönetimi” (16), “5S Kılavuzu” (17), “Stratejik Yönetim Kılavuzu” (18) ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” (19) adlı kitapçıklar seriye eklenmiştir.

İstanbul Sanayi Odası olarak, sanayimizin rekabet gücünün artırılmasına yönelik çalışmaları için Kolay Bilgi Seti'nde yer alan kılavuzların hazırlığında emeği geçen ISO-KATEK üyelerine teşekkür ediyoruz.

Kolay Bilgi Seti içerisinde yer alan kitapçıklarımızın üyelerimize ve tüm sanayi kuruluşlarımıza yararlı olmasını diliyoruz.

Saygılarımızla,

C.Tanıl KÜÇÜK

İstanbul Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

1.1 Yeni İş Geliştirme Kılavuzu'nun Amacı

ISO-KATEK Kurumsal Rekabet Çalışma Grubu'nun ilk ürünü, 2001 yılında oluşturulan ve 2002 yılında uygulamaya geçirilen **KOBİ Yönetim Yaklaşımı**'dır. **KOBİ Yönetim Yaklaşımı**, Yönetim Bilimleri alanındaki Verimlilik, Toplam Kalite ve Yenilik (Inovasyon) gibi önemli unsurları sadeleştirerek biraraya toplamıştır. Yaklaşım hazırlanırken önemli ölçüde sadeleştirme yapılmasına rağmen bilimsel çalışmaların ruhuna sadık kalınmıştır. Yaklaşım, KOBİ niteliğindeki çeşitli kuruluşlarda pilot çalışma şeklinde başarı ile uygulanmış ve sonuçları I. ISO Sanayi Kongresi'nde sunulmuştur. KOBİ Yönetim Yaklaşımı uygulamasından kısa sürede başarılı sonuçların alınması, bu çalışmaların yaygınlaştırılması gereksinimini ortaya çıkarmıştır.

Bu uygulama sırasında KOBİ'lerde kullanılmak amacı ile bazı özel konulara dönük kılavuzların hazırlanması ihtiyacı da belirlenmiştir. **Yeni İş Geliştirme Kılavuzu** söz konusu yeni kılavuzların biridir.

Yeni İş Geliştirme (YİG), kuruluşların olağan faaliyetlerinin dışında kalan konulardaki fırsatları değerlendirmek amacı ile yapılan çalışmalara verilen isimdir. Bir işletme için yepyeni ürünlerin üretilmesi kadar, mevcut ürünlerin yeni pazarlara sunulması da ciddi incelemeler gerektirebilir. Önemli bir yatırım gerektirmeyen kararlar kısa bir inceleme sonucunda alınabilir. Buna karşılık, çoğu zaman bu kararlar önemli yatırım ve risk anlamına gelebilir ve ayrıntılı bir fizibilite çalışması gerektirebilir.

Günümüzde, özellikle büyük şirketlerde YİG konusunda uzmanlaşan birimler

oluşturulmaktadır. Bu birimler, sürekli olarak yeni fırsatlar ortaya çıkartmak ve yeni adımlar atarken riski azaltmak amacıyla ayrıntılı çalışmalar yapmaktadır.

ISO-KATEK olarak, Yeni İş Geliştirme konusunda, kolay kullanılabilen bir **Yeni İş Geliştirme Kılavuzu** hazırlamaya çalıştık. Bu Kılavuz'da, Yeni İş Geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunların çözümünde yardımcı olabilecek çeşitli yöntemlere yer vermeye gayret ettik. Ayrıntılara girmemeye olabildiğince dikkat ettik ve daha fazla bilgi gerektiren konular için ulaşılabilecek kaynakları da belirttik. Umarız, bu konuda faydalı bir kılavuz ortaya çıkmıştır. Kılavuz kullanıldıkça, bu konudaki ihtiyacı karşılama derecesi belirlenebilecektir. Ayrıca, kullanıcılardan gelebilecek öneri ve eleştiriler daha sonra hazırlanacak baskıların daha faydalı olmasını sağlayacaktır.

1.2 Rekabet Gücü İçin Sürekli Yenilenme

Günümüzde değişim, geçen Yüzyıla kıyasla çok daha hızlı bir şekilde kendini hissettirmektedir. Bütün sektörler, küreselleşme, Irak sorunu, Avrupa Birliği ile bütünleşme süreci ve Çin'den gelen rekabet gibi konulardan büyük ölçüde etkilenmektedir. İnternet ve cep telefonları gibi gelişmeler de haberlerin çabuk yayılmasına ve yeniliklerin hızlı bir şekilde yapılmasına fırsat vermektedir.

Bir taraftan daha fazla sayıda yabancı ürün yerel pazarlara girerken, öte yandan yerel kuruluşlarımızın pek çoğu da uluslararası pazarlara ulaşmaya başlamışlardır.

Gelecekte, bu gibi gelişmelerin hızlanmasını beklemeliyiz. Yani, yerel kuruluşların küresel gelişmelerden daha da fazla etkilenmesi kaçınılmaz gözükmektedir.

Giriş

Rekabet şartlarını etkileyen yeni ürünler ve değişen müşteri talepleri, şirketleri aşağıda listelenen pek çok alanda yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır:

- Yeni ürünler geliştirilmesi,
- Yeni pazarlara girilmesi,
- Mevcut ürünlere hizmet boyutunun katılması,
- Yeni üretim süreçlerinin geliştirilmesi,
- Yepyeni fırsatların belirlenmesi ve yepyeni iş alanlarına girilmesi ve
- Verimsiz iş alanlarının terk edilmesi gibi pek çok alanda yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır.

Bu konular ayrıntılı strateji çalışmaları gerektirebilir. Kuruluş, doğru kararlar alabilmek için bir taraftan kendi kaynaklarını ve yetkinliklerini belirlerken, diğer taraftan zaaflarından haberdar olmalıdır. Aynı şekilde, dış dünyayı incelerken de, geleceğe dönük olumlu gelişmelerden çeşitli fırsatların ortaya çıkarmasının yanı sıra tehdit unsurlarını da belirlemelidir. Bu maksatla, basit yöntemler kullanılabileceği gibi oldukça kapsamlı ve uzmanlık gerektiren yaklaşımlar da yararlanılabilir. Bir kuruluş için bütünü bu alternatif yaklaşımlardan hangisinin uygun olduğu sorusuna kolayca cevap verilemez.

Sonuç olarak, bütün kuruluşlar giderek zorlaşan rekabet koşullarına ayak uydurmak amacı ile stratejik bir bakış geliştirmeye çalışmalıdır. Özellikle Yeni İş Geliştirme çalışmalarını sistematik bir şekilde yapmak rekabet gücünün artırılması açısından yaşamsal önem taşır.

1.3 Yeni İş Geliştirme Kavramı

Bütün başarılı şirketlerde, sistematik bir şekilde olmasa da, strateji belirleme faaliyetlerinin mevcut olduğunu varsayabiliriz. Bu şirketlerdeki yöneticiler kuruluşlarının önüne çıkan fırsatlardan

yararlanmak amacıyla çeşitli yöntemler kullanmaktadır. Günümüzdeki hızlı değişim nedeniyle ortaya çıkan rekabet ortamı daha da fazla strateji geliştirmeyi gerektirmektedir. Aynı şekilde, Yeni İş Geliştirme amacıyla kullanılagelen sistematik yöntemlerden yararlanmak giderek kaçınılmaz hale gelmektedir.

Yeni İş Geliştirme, bu amaçla geliştirilen yöntemlerden oluşur. Özellikle, strateji oluşturma yöntemleri Yeni İş Geliştirme sürecinin önemli bir kısmını teşkil eder. Ayrıca, fizibilite hazırlama ve proje yönetimi de YİG sürecinin önemli unsurlarındandır. Yeni İş Geliştirme konusuna giren başlıklardan bazıları şunlardır:

- İşletmeye stratejik bakış,
- İç ve dış çevre analizi,
- Stratejik sentez,
- İş fırsatlarının belirlenmesi,
- Uygun bir iş fırsatının seçilmesi,
- İş fırsatı ile ilgili fizibilite hazırlanması,
- İş planının hazırlanması,
- İş planı ile ilgili karar verilmesi,
- İş planının uygulama projesine dönüştürülmesi,
- Projenin uygulanması ve
- Projenin sonuçlarının değerlendirilmesi.

Bu kılavuz, yukarıda bahsedilen konularda, kolay atılan adımlardan oluşacak şekilde hazırlanmaya çalışılmıştır. Konuların basit kavram ve örneklerle tartışılmasına özen gösterilmiştir.

Yeni İş Geliştirme konusunun yönetim bilimleri'nin alt alanları arasında oldukça yeni olması nedeniyle, bu kılavuzun okurlardan gelecek geri tepkiler ışığında daha da kullanışlı hale getirilmesi mümkün olabilecektir.

YİG Kılavuzu hazırlanırken konuların

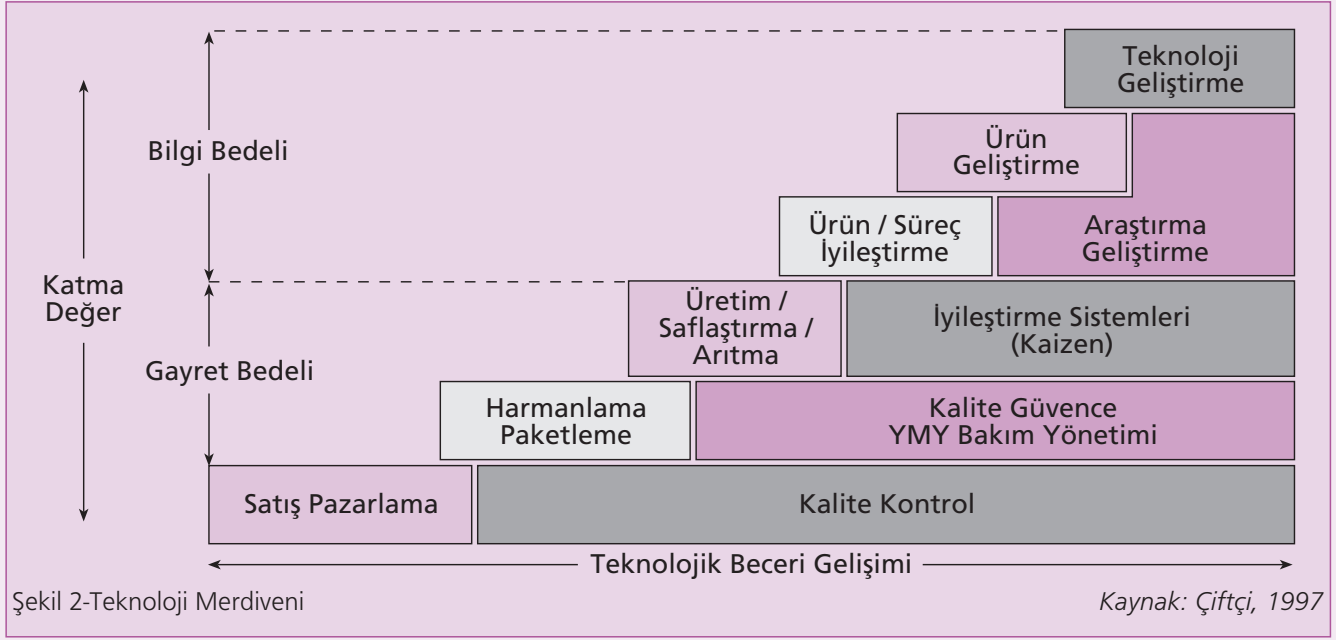
aşağıdaki sırada (Şekil 1) incelenmesi planlanmıştır. **YİG Kılavuzu**, stratejik yönetim kavramlarının tanıtılması ile başlamakta ve bir iş fikrinden bir projeye kadar bütün kademeleri içermektedir.

Bir kuruluşun faaliyet alanındaki uzmanlaşma derecesi sadece alım satım seviyesi

ile sınırlı olabildiği gibi, konusunda teknolojik liderlik yapma seviyesinde derinleşebilir. Bu derinlik, kuruluşun katma değer üretim etkinliğini belirler. Şekil 2’de teknoloji merdiveninde yükselen bir kuruluşun ortaya çıkardığı katma değere işaret edilmektedir.



Şekil 1 – Yeni İş Geliştirme Süreci



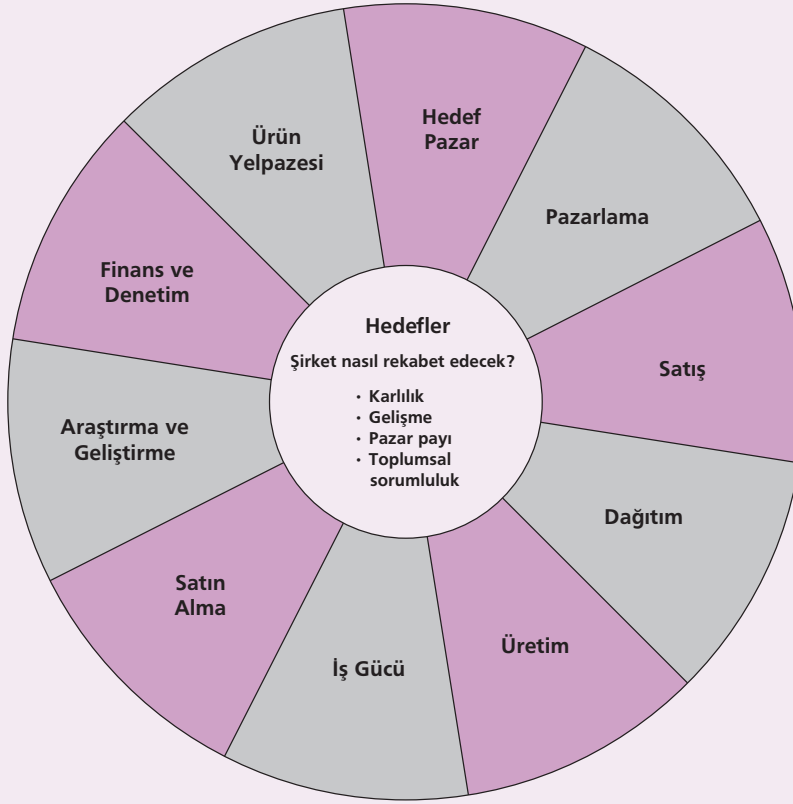
Aynı zamanda, kuruluşun sektör içindeki rekabet gücü de bu uzmanlaşma ile ilgilidir. Ancak, yoğun uzmanlaşma, kuruluşun esnekliğini yitirmesine de neden olabilir. Yani belirli bir teknoloji alanında uzmanlık oluşturan bir kuruluş, sadece alım satım ile uğraşan bir kuruluş kadar kolay başka bir sektöre geçemeyebilir.

2. YENİ İŞ GELİŞTİRME İÇİN STRATEJİK KAVRAMLAR VE ÖN ÇALIŞMALAR

Yeni İş Geliştirme süreci, stratejik yönetim (Kutu 1) kavramlarının tümünden yararlanır. Bu nedenle, öncelikle stratejik yönetim kavramlarından kısaca bahsetmeyi gerekli gördük. Bazı kavramları, metin akışını etkilememek amacıyla kutular içerisinde özetledik. Bazı bilgileri ise ayrıntılı olarak bu kılavuzun sonundaki Ekler

Bölümü'nde sunmayı tercih ettik. Ayrıca daha fazla bilgi almak isteyenler için ek kaynaklar işaret etmeye dikkat ettik.

Günümüzde her firmanın, açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, mutlaka bir rekabet stratejisi vardır. Bu strateji, firmanın her türlü etkinliğinde kendini gösterir. Rekabet stratejisi, bir firmanın kendi sektörünü ya da hedef aldığı sektörü bir bütün olarak analiz etmesi, sektördeki gelişmeleri tahmin etmesi ve rakiplerine kıyasla kendi durumunu belirlemesi sonucunda oluşur. Rekabet stratejisi için temelde bir şirketin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olacağı ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların uygulanacağı belirlenmelidir.

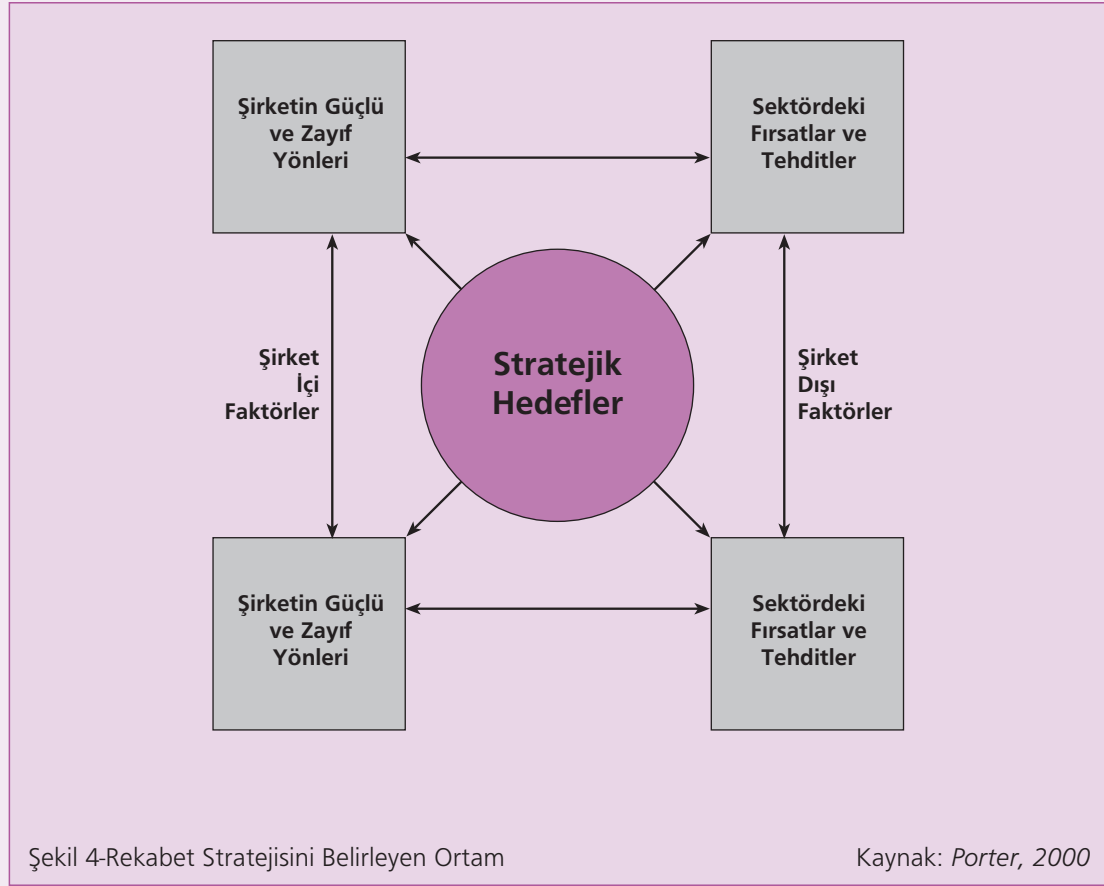


Şekil 3-Rekabet Stratejisi Çevrimi

Kaynak: Porter, 2000

Firmanın ulaşmaya çalıştığı hedefler ve bu sonuçlara ulaşmakta kullandığı araçların bütünü rekabet stratejisi çevrimini (Şekil 3) oluşturur. Çevrimin merkezinde firmanın nasıl rekabet etmek istediği, ekonomik ve sosyal amaçların tanımı yer alır. Firmanın hedefleri ve politikaları merkezden

dışarı doğru yayılmalıdır. Ana hedefler, firmanın her biriminde alt hedeflere dönüşmeli ve tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Birim hedefleri sürekli gözden geçirilmeli ve elde edilen sonuçlara göre güncellenmelidir.



Rekabet stratejisini etkileyen dört kilit unsur Şekil 4'de gösterilmiştir. Şirketin finansal kaynakları, teknolojik durumu, markası, becerileri ve varlıkları; güçlü ve zayıf yönlerini oluşturur. Güçlü ve zayıf yönler, daima rakiplere kıyaslanarak belirlenir. Kurumsal kültür ve değerlerle birlikte oluşan güçlü ve zayıf yanlar, rekabet stratejisini etkileyen şirket içi unsurlardır.

Dış etkenler, şirketin sektörü ve daha geniş çevresi tarafından tanımlanır. Sektördeki fırsat ve tehditler, rekabet ortamını belirler. Sosyal beklentiler, devlet politikaları ve diğer trendler ile ortaya çıkan unsurlar rekabet ortamı ve şirket üzerinde etkilidir. Bir şirket, gerçekçi ve uygulanabilir hedefler ve politikaları belirlemek için bu dört etkeni dikkate almalıdır.

Kutu 1: Stratejik Yönetim

Strateji kelimesi "stratos" (ordu) ve "agein" (yönetmek) kelimelerinden oluşmuş askeri kökenli bir terimdir. İş hayatında strateji "şirketin nereye ve nasıl gitmesi istendiğine karar vermek" olarak tanımlanır.

Kuruluşun vizyonu ve misyonu ile uyumlu olarak belirlenen hedeflere ulaşmak amacı ile ortaya konulan eylemlerin bütünü stratejiyi oluşturur.

Stratejik yönetim ise işletmenin geleceğe yönelik amaç ve hedeflerini ve bu hedeflere ulaşabilmesi için yapması gerekenleri belirlemesine yardımcı olan bir yönetim tekniğidir.

Stratejik yönetim sürecinde 5 ana aşama vardır:

1. Durum Analizi: Durum analizi sırasında işletmenin içinde bulunduğu çevre ve işletmenin davranışlarını etkileyen etmenler belirlenir.
2. Yön Belirleme: Durum analizinin sonuçları ışığında işletmenin izlemesi gereken yöne karar verilir. Yön belirleme aşamasında işletmenin misyonu belirlenir, uzun dönemli amaçlar ortaya konur ve ölçülebilir hedefler oluşturulur.
3. Stratejilerin Oluşturulması: İşletmenin uzun dönemli amaçlarına ulaşması için yapması gerekenler, yani işletme stratejileri, belirlenir. Strateji oluşturulmasında Ne, Niçin, Nasıl, Ne Zaman, Nereye ve Kim (5N+1K) sorularına uygun cevaplar bulunması önem taşır.
4. Stratejilerin Uygulanması: Üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir.
5. Uygulanan Stratejilerin ve Sonuçlarının Gözden Geçirilmesi: Strateji uygulamalarının sonuçları gözden geçirilerek, gerekirse stratejik planlamada değişiklikler yapılır. Stratejik yönetimi canlı kılan bir adımdır. Bu sayede, işletme genelinde kötüye gidişin sinyalleri sezilebilir ve gerekli düzeltmeler yapılabilir.

Kaynakça:

- 10 adımlı bir stratejik planlama modeli: <http://www.improve.org/stratpln.html>
- Küçük işletmeler için stratejik yönetim rehberi: <http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm>
- Küçük işletmeler için basitleştirilmiş stratejik yönetim modeli : http://instruct1.cit.cornell.edu/courses/dea453_653/ideabook1/2_ahn_prashant/plan-2.htm

Kutu 2: Kurum Kültürü

Bir işletmenin yerleşik değerleri ve inançları **kurum kültürünü** oluşturur. Kurum kültürü, bir organizasyonda yaşanan olaylardan, paylaşılan değerlerden, yazılı olan ya da olmayan kural ve ilkelerden oluşur.

Başarılı şirketler incelendiğinde kendilerine özgü bir kurum kültürü geliştirmiş oldukları görülür. Bu kültür Disney ve 3M’de olduğu gibi şirketin kurucusu tarafından yaratılmıştır veya General Electric’teki gibi şirketin performansını iyileştirmek isteyen yöneticiler tarafından tasarlanmış olabilir.

Disney’in kurum kültürü hizmet ve mükemmeliyet üzerine kurulmuşken, 3M’in kurum kültürü yaratıcılık ve yenilikçiliğe odaklanmıştır.

Kurum kültürü, kararlar ve sonuçlar üstünde oldukça etkili olan gizli ya da açık bir yapıdır. En önemli özelliği kişiler arasındaki etkileşim ve iletişimi yönetmesidir.

Kurum kültürünü etkileyen faktörler, kurumdaki liderlik ve yönetim yapısı, işletmenin geçmişi ve geleceği, teknolojik ürünler ve hizmetler, işletmenin beklentileri, yasalar, çevre, kaynaklar ile işletmenin hedef ve değerleridir.

Kutu 3: Vizyon / Yön

Vizyon, işletmenin, geleceğin dünyasında nerede olmak istediğini ortaya koyar. Vizyonun belirlenmesinde hayaller ve özelemler önemli rol oynar. Öte yandan gerçekleşmesi imkansız bir vizyon belirlenmesi işletmeye yarardan çok zarar getirebilir. İşletmenin vizyonu belirli bir zaman dilimini kapsamalı; bir yön belirtmeli; hedef değerler içermeli; göstergeler ortaya koymalıdır. Kuruluş için itici güç sağlamalıdır.

Örnek:

• **Hizmet ettiğimiz her sektörde bir veya iki numara olmak**; küçük bir şirketin kıvraklığına, yalınlığına ve büyük bir şirketin gücüne sahip olacak şekilde şirket devrimini gerçekleştirmek (*General Electric*)

• **Ulaşım araçları ve ilgili hizmetlerinde dünya lideri olmak** (*General Motors*)

Kutu 4: Misyon / Görev

Her işletmenin kendine özgü bir varoluş nedeni vardır. Misyon, bu nedeni tanımlar. “**İşimiz ne? Biz neden varız?**” sorularının yanıtı işletmenin misyonunu ortaya koyar. Misyonun açık ve net olarak tanımlanması ve çalışanlar tarafından bilinmesi gerekir. Bu sayede işletmedeki tüm çalışmalar aynı amaca yönlendirilebilir. İyi tanımlanmış bir misyon firmanın müşterileri, faaliyet gösterdiği pazarlar, temel değerleri ve çabaları ile ilgili bilgi verir. Misyon, işletmenin kalıcılık ve sürekliliğe bakışının bir göstergesidir.

Örnek:

• Misyonumuz, iş süreçleri ve sonuçlarını iyileştiren ürünler, hizmetler ve doküman teknolojileri alanında sürekli liderlik sağlayarak, **insanların daha iyi iş yapma yöntemleri bulmasına yardımcı olmaktır.** (Xerox Company)

2.1. Yeni İş Geliştirmenin İlk Adımı: İç Çevre Analizi

İşletmenin, rakiplere kıyasla, güçleri ve zaaflarının (iyileştirmeye açık alanlarının) açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi, iş geliştirme kararlarının verilmesinde kritik önem taşımaktadır. Başka bir deyişle, işletmenin kendisini tanıması, temel yetkinlik ve kaynaklarını bilmesi, geliştirmeye açık yanlarını ortaya koyması, karar süreçlerinde ihtiyaç duyulan bilgileri sağlar.

Güçler ve zaaflar, işletmenin kendi başına kontrol edebileceği unsurlardır. Dış faktörlerden büyük ölçüde bağımsızdırlar. İşletmenin iş yapma ve yönetme biçiminin doğal sonuçlarıdır.

Mevcut durumu değerlendirmek için üzerinde düşünülmesi gereken temel sorular şunlardır:

1. Şirketin temel etkinliği nedir? Ürünler ve önemli özellikleri nelerdir?
2. Niçin bu iş yapılmaktadır ? İş karlı mıdır? İş cazip kılan en önemli özellik nedir?
3. İş nasıl yapılmaktadır? Tedarik, üretim ve satış zincirleri nasıl çalışmaktadır?
4. Kullanılan kaynaklar, altyapı olanakları, teknoloji, insan kaynağı, makina donanımı hangi düzeydedir?
5. Ürün ve teknoloji geliştirmeye yönelik gayret gösterilmekte midir?
6. İş yönetim modelleri günümüz ve işletme koşullarına uygun mudur?
7. Yukarıdaki tüm maddeler için başka yol ve yöntemler var mıdır? Eğer varsa bunlar uygulanabilir mi?
8. İşletme, son birkaç yılda hangi önemli stratejik kararları almıştır?

İç çevre analizi sırasında **yönetim biçimi**, insan kaynakları kalitesi, **tedarik sistemleri**, üretim tezgahı, **kalite sistemleri**, sermaye yapısı, **verimlilik**, yenilik yeteneği ve fikri sermaye

birikimi (Kutu 5), **müşteri sadakati ve kurumsal itibar**, sosyal sorumluluk gibi konulara dikkatle bakılmaya çalışılmalıdır.

Kutu 5: Fikri Sermaye

İşletmeler üç tip sermaye kullanarak çalışmalarını sürdürürler. Bunlar fiziksel sermaye (fabrika, teçhizat, stoklar vb.) , finansal sermaye (nakit, yatırımlar, alacaklar vb.) ve fikri sermayedir.

Fikri sermaye bir şirketin çalışanlarının yarattığı değerler, şirket stratejileri, yapısı, sistem ve süreçleri ile şirketin müşterileri ve toplumla kurduğu ilişkilerin toplamından oluşur. Şirketin görünmez varlıklarını temsil eden fikri sermaye, bilgiye dayalı rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında fiziksel ve finansal sermaye kadar önemlidir. Bu konunun önemini farkedenden şirketler önemli rekabet avantajları elde ederken, farkedemeyenlerin rekabet gücü erozyona uğramaktadır.

Kolay olmasa da bir işletme, fikri sermaye birikimini tanımlamaya çalışmalı, bu değerlerini iyice ortaya çıkarmalı ve sürekli gelişimini sağlamalıdır.

Fikri sermaye, bilançoda görünmeyen varlıkları, kurumun süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, çalışanlarının yeteneklerini, müşterileri, satıcıları ve işletmenin paydaşları hakkındaki bilgileri kapsar.

Fikri sermayenin üç bileşeni vardır. Bunlar insan sermayesi,yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir.

İnsan sermayesi;çalışanların bilgi beceri ve davranışlarının toplamıdır. Geliştirmek için çalışanların düşüncelerine önem vermek ve katılımcı bir iş yapma modeli benimsemek gerekir.

Yapısal sermaye; çalışanların işletmede bıraktıkları sermaye olarak tanımlanır. Patentler, kavramlar, modeller, iş süreçleri, yayınlar,yenilikler,işletme stratejisi ve kurum kültürü yapısal sermaye unsurlarıdır.

Müşteri sermayesi, güvenilir ve kaliteli hammadde ve ara mal tedarikçileri ile, sadık ve tatminkar tüketicilerden elde edilen organizasyonel değerdir.

Fikri sermayenin yönetilmesi demek, istenilen sonuçlara ulaşmak için kritik bilgilerin yaratılması, saklanması, organize edilmesi ve analizi , yayılması ve uygulanması demektir.

Kaynakça:

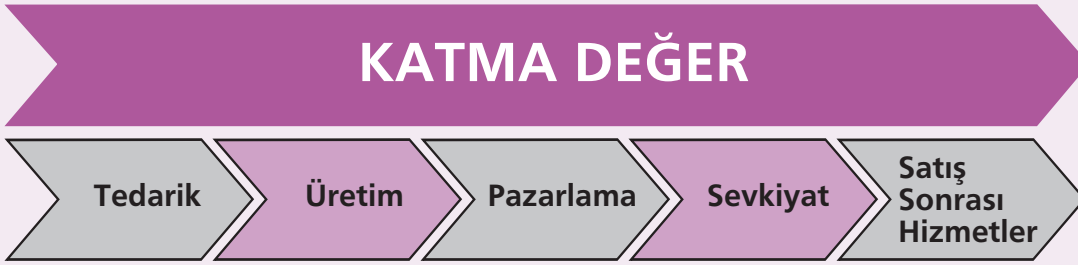
- Stewart, T. A. (2000), Entellektüel Sermaye :Kuruluşların Yeni Zenginliği: Kontent Kitap.
- http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/inka_entelser.htm

Bu incelemeler, sektör lideri firma ile bir kıyaslama şeklinde yapılabilir ise daha anlamlı sonuçlar alınabilir.

İşletmenin güçlü ve iyileştirmeye açık yönleri, o sektörde faaliyette bulunması ile ulusal ve uluslararası rakiplere nazaran işletmenin elinde bulundurduğu rekabet avantajları ile dezavantajlarının tespiti ile belirlenir. **Güçlü olmak**, işletmenin bir faaliyeti o sektördeki mevcut ve potansiyel rakiplerine göre daha iyi

yapabilecek konumda olmaktır. **Zaaf** ise, işletmenin bir faaliyeti rakiplerine kıyasla daha verimsiz biçimde yapmasına veya hiç yapamamasına neden olan eksikliklerdir.

Güçlü yönler ve zaafılar; tedarikten üretime, üretimden satışa ve satış sonrası hizmetlere kadar, işletmenin tüm süreçlerini kapsayan bir zincirin çeşitli halkalarında ortaya çıkar. Bu zincire **değer zinciri** (Şekil 2, Şekil 5) adı verilir.



Şekil 5 - Basit Bir Değer Zinciri Örneği

İç çevre analizi kapsamında, işletmenin değer zincirinin tüm halkaları göz önüne alınarak, rakiplere nazaran içsel ve ayrıcalıklı üstünlükleri ve zaaf kabul edilebilecek yönleri belirlenmelidir. Bu aşamada, sistematik bir yol izlenmesi faydalı olacaktır. Beyin fırtınası (Kutu 6), kullanılabilecek yöntemlerden birisidir.

Kutu 6: Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, birden fazla kişinin bir araya gelerek bir konuyla ilgili fikirlerini tartışmaksızın açıklayarak, birbirleriyle fikir alışverişinde bulundukları, bireyin yaratıcı düşünme gücünü geliştiren bir öğretim tekniğidir.

Normal bir tartışma ortamından farklı olarak beyin fırtınasında ortaya atılan fikirler eleştirilmez. Katılımcılar fikirlerini rahatlıkla ortaya koyarlar.

Beyin fırtınasının adımları şöyledir:

1. Katılımcılara fikir üretecekleri konu net olarak bildirilir. Örneğin "Pazar payımızı artırmak için neler yapmalıyız?"

2. Katılımcılara bu konudaki görüşleri sorulur. Her görüş üzerinde hiçbir yorum yapılmaksızın, herkes tarafından görülebilecek şekilde, yazılır. Fikir üretme aşaması için bir zaman limiti konması (25 dakika gibi) yararlı olacaktır. Bu aşamada ortaya atılan fikirler değerlendirilmemeli ve tartışılmamalıdır. Farklı, sıra dışı, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması yüreklendirilmelidir. Mümkün olduğunca çok sayıda fikrin ortaya atılması sağlanmalıdır. Önemli olan nitelik değil, niceliktir. Gruptaki herkesin fikir üretmesi sağlanmalıdır.

3. Ortaya atılan tüm fikirler katılımcılarla birlikte tek tek değerlendirilir. Değerlendirme sırasında benzer fikirler birleştirilir. Anlaşılamayan fikirler açıklanır. Geniş katılım ile en parlak fikirler seçilir ve uygulamaya konur.

Kaynakça:

http://www.valirecaigureli.com/beyin_firtinasi.htm
<http://www.brainstorming.co.uk>
<http://www.jpb.com/creative/brainstorming.php>

Balık Kılçığı Diyagramı (Kutu 7) da iç çevre analizi kapsamında kullanılabilecek bir tekniktir. Çok sade bir şekilde, bir zaafın/sorunun incelenmesine yardımcı olur. Bir zaafa/soruna neden olan etkenlerin; Makine, Malzeme, İnsan ve Yöntem başlıkları altında sorgulanmasına fırsat verir.

Kutu 7: Balık Kılçığı Diyagramı

Bir zaafa/soruna yol açan sebepleri bulmakta kullanılan bir analiz ve problem çözme tekniğidir. Sebep-sonuç ve Ishikawa diyagramı olarak da bilinir.

Balık kılçığı diyagramı oluşturulurken izlenen adımlar şunlardır:

1. Sebep-sonuç analizi yapılması istenen zaafa/sorun net olarak tanımlanır.

2. Temel sebep kategorileri belirlenir. İmalat sanayi ile ilgili zaaf/sorunlarda sık kullanılan kategoriler yöntem, makine, insan ve malzemedir.

3. Beyin fırtınası gibi fikir üretme teknikleri kullanılarak her kategori için "neden" sorusu sorularak sebepler belirlenmeye çalışılır.

4. Yeterince sebep ortaya çıktığında, sebepler sırayla analiz edilir ve önceliklendirilir.

Kaynakça:

<http://quality.enr.state.nc.us/tools/fishbone.htm>
http://mielsvr2.ecs.umass.edu/virtual_econ/module2/Cause_effect.htm

Mevcut durum incelendiğinde ortaya çıkan zaaflar, bugün yürütülen faaliyetlerin iyileştirilmesi için önemli bir fırsat olabilir. Aynı zamanda, uzun dönemli planlama ve stratejiler için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açan sorunların ortadan kaldırılması ve önlenmesine doğru atılan bir adım niteliği taşıyabilir. Gerçekte, zaafların tümünün iyileştirilebileceği söylenemez. Ancak, önemli olan, işletmenin zaaflarının bir bölümü ile yaşamaya alışması ve kendisine zararlı olabilecek zaaflarını ön plana çıkaracak adımları atmaktan ve başaramayacağı faaliyetlere girmekten kaçınmasıdır.

Öte yandan, işletmeler güçlü yönlerini de ortaya çıkarmak zorundadır. Böylece işletme, çabalarını yoğunlaştıracığı faaliyetleri belirleme olanağına kavuşacaktır. Amaç, rakiplere göre güçlü yanları ön plana çıkararak rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Güçlü yönler, çoğu zaman, pazardaki önemli imkan ve fırsatların yakalanmasını sağlayarak gelişme ve genişlemenin yolunu açabilir.

İşletmeyi en iyi tanıyan, güçleri ve zaafları en iyi bilen çalışanlardır. Bu nedenle: **iç çevre analizi çalışmalarına çalışanların katılımı sağlanmalıdır.**

Güçlü ve iyileştirmeye açık yönlerin belirlenmesi Yeni İş Geliştirme sürecinin önemli halkalarından birisi olup sürecin sonraki halkalarına zemin oluşturur.

2.2. Yeni İş Geliştirmenin İkinci Adımı: Dış Çevre Analizi

İşletmelerin yaşamak ve gelişmek için, içinde faaliyet gösterdikleri çevreyi iyi tanımaları gerekir.

Faaliyet gösterilen ülkenin yasaları, müşterilerin özellikleri, nüfusun yaş dağılımı, aynı pazarda faaliyet gösteren rakiplerin ürünleri ve benzeri birçok faktör işletme için hayati rol oynayabilir.

Kuruluşun dış çevresi, işletme dışı faktörlerle ilgilidir. Bu faktörler kuruluşa çeşitli imkan ve fırsatlar sağlayabildiği gibi tehlike ve güçlüklerin kaynağını da oluşturabilir.

2.2.1. Devlet ve Yerel Yönetim Düzenlemeleri

Temel ve destek faaliyetlerin yürütüldüğü ülkelerin yasa ve yönetmelikleri faaliyetler işletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkiler. Örneğin, devletin belirlediği asgari ücret, işletme maliyetlerini dolayısıyla ürün fiyatlarını doğrudan etkiler.

Bölgesel kalkınma politikaları, sanayi teşvik programları, çevre kirlenmesi ve benzeri konularda çıkarılan kanun, kararname ve yönetmelikler işletme faaliyetlerini yönlendirir. Ayrıca, Rekabet Hukuku ile ilgili uygulamalar da çok önemli farklılıklar yaratabilir. Bazı ülkelerde, yerli işletmeleri korumak amacı ile ithalata yönelik kısıtlamalar, ek vergiler ve bürokratik engeller ortaya çıkarılmaktadır. Bu nedenlerle, işletme faaliyetleri ile ilgili olabilecek hukuki düzenlemeler, fırsat ve tehlikelerin kaynağı olabilir. Dış çevre analizi kapsamında bu konular net olarak tanımlanmalıdır.

İşletmenin faaliyet gösterdiği ve faaliyet göstermeyi planladığı ülkelerdeki devlet ve yerel yönetimler tarafından yapılan hukuki düzenlemeler ayrıntılı olarak incelenmelidir.

Bu gibi bilgileri ISO AB ve Dış Ekonomik İlişkiler Şubesi, yabancı ülke konsoloslukları ve ticaret ateşeliklerinden edinmek mümkündür.

2.2.2. Pazar Koşulları ve Müşteri Özellikleri

Başarılı bir iş stratejisi ve rekabet gücü için işletmenin mevcut ve yeni pazarları ve müşterileri iyi analiz etmesi, ihtiyaç ve beklentileri doğru olarak belirlemesi gerekir.

Pazarın bulunduğu coğrafya ve iklim koşullarından, pazardaki nüfus artış hızına kadar bir çok faktör pazarda fırsat ve tehlikeler yaratabilir. Bunlar, dış çevre analizi kapsamında belirlenmelidir. Örneğin, ortalama yıllık gelir seviyesi göz önünde bulundurularak yapılacak bir tanımlama ile müşteriler gruplandırılabilir. Pazardaki nüfusun çoğunluğu dar gelirli ise üretilen ürünlerin ucuz ve fonksiyonel olması önemli bir pazar payı avantajı sağlayabilir.

Bir başka önemli faktör ürünün yaşıdır. Yani, ürünün hayat eğrisi üzerindeki yeridir. Yeni bir ürün, hayat eğrisinin başlangıç ve büyüme dönemlerindedir. Talep hızlı ve sürekli olarak artar; yeni yatırım ve sermaye ihtiyacı ortaya çıkabilir. Ürün olgunluk dönemine ulaştığında ise talep ve satışlar bir süre sabit kalır ve zamanla azalmaya başlar. Dolayısıyla ürünün hayat eğrisindeki konumu, pazar analizi yaparken talep tahmini ve pazarlama stratejisi gibi konulara ışık tutabilir.

Pazar analizi kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi (Kutu 8) ve fırsat pencerelerinin (Kutu 9) ortaya çıkarılması için gereklidir.

Talebi yaratan, dolayısıyla işletmenin rekabet gücüne etki eden faktörleri tayin eden, müşterilerdir. Müşteri özellikleri; sosyo-kültürel yapı, yaşam biçimi, iklime yönelik uygulamalar gibi faktörleri yapısında barındırır. Müşteri özelliklerinin doğru belirlenmesi, beklenti ve ihtiyaçların anlaşılmasında çok önemlidir. Firmalar; anket, yüz yüze görüşme, uzmanlar tarafından

Kutu:8 Kritik Başarı Faktörleri

Bir işletmenin içinde faaliyet gösterdiği sektördeki başarısını yakından belirleyen bazı kritik faktörler vardır. Bu faktörler ile ilgili hedeflere ulaşılamazsa, işletme ciddi derecede başarısızlığa uğrayacaktır. Böylesi faktörlere “Kritik Başarı Faktörleri” adı verilir.

Kritik başarı faktörleri, öncelikle pazar tarafından belirlenir. Ayrıca, kritik başarı faktörleri işletmenin içinde bulunduğu sektör, işletmenin yapısı, hedefleri ve iş yapma ortamı gibi etkenlere bağlı olarak firmadan firmaya değişkenlik gösterir. Kritik başarı faktörleri belirlenirken, işletmenin başarısını etkileyeceği düşünülen her faktör için “Bu faktör, işimi nasıl ve ne kadar etkiler?” sorusu sorularak faktörlerden en önemli olanları seçilmelidir. Faktör sayısını birkaç tane ile sınırlamak izlemeyi kolaylaştıracaktır. Kritik başarı faktörlerine örnek olarak yaygın dağıtım ağı, hızlı ürün geliştirme, yeterli yatırım sermayesi ve işletme sermayesinin yeterliliği, müşteri destek hizmetleri ve kalite güvence sistemi verimlilik verilebilir.

kapsamlı analizlerin yapılması gibi yöntemlerle müşterilerin mevcut ve potansiyel ihtiyaçlarını belirlemeli ve ürün veya hizmetlerini bunlara göre geliştirmelidirler. Bir başka önemli fayda da, işletmelerin müşteri özelliklerini bilerek, müşterilerin olmadıkları ihtiyaçlarını öngörebilmeleridir. Bu öngörü doğrultusunda geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin özgün bir biçimde pazara sunulması ile farklılık ve talep yaratılabilir.

Kutu 9: Fırsat Penceresi

Dar bir zaman aralığında ortaya çıkan ve kaybolan fırsatlar için **"fırsat penceresi"** ifadesi kullanılır. Bu fırsatlardan yararlanabilmek için daha fazla gayret ve zamanlama gerekir. Örneğin, 1978'de Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılma süreci için bir Fırsat Penceresi ortaya çıkmış, ancak bu fırsat değerlendirilememiş bir fırsat olmuştur. Benzer şekilde, ilk cep telefonu ağı ile ilgili fırsatı, bazı yatırımcılar değerlendirmiştir. Daha sonra konuya ilgi gösteren şirketler aynı ölçekte başarı sağlayamamıştır. Bazen ilk olmak, bazen de en uygun zamanda bir sektörü terketmek bir Fırsat Penceresinden yararlanmayı gerektirebilir.

2.2.3. Tedarikçiler

İşletmenin hammadde, yarı mamul, enerji, hizmet vb. satın aldığı tüm satıcılar **tedarikçiler** olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin tedarikçiler ile pazarlık gücü maliyetlere önemli oranda etki eder. Tedarikçilerin mal, hizmet ve yönetim kalite düzeyi ise işletmenin faaliyetlerini ve rekabet gücünü doğrudan etkiler. Bu etki, bir çok işletmenin stratejilerini oluştururken, tedarikçileri ile ilgili koşulları da göz önünde tutmasını gerektirir. Son yıllarda bir çok işletme tedarikçilerini geliştirmek için onlarla birlikte çalışmakta ve onları yönlendirmektedir.

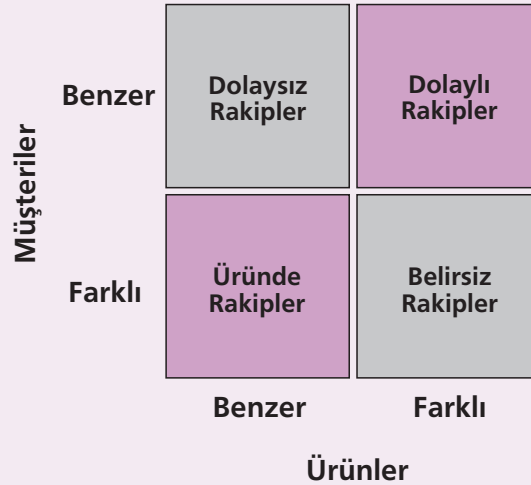
Tedarikçiler ile ilgili koşullar incelenirken tedarikçi grupları belirlenmeli, mevcut ve potansiyel tedarikçi listeleri hazırlanmalıdır. Olması gereken kalite ve fiyat düzeyi ile mevcut durum karşılaştırılmalı ve fırsat ve tehditler belirlenmelidir.

Tedarikçiler yeni bir bakış ile işletmenin bir parçası olarak da görülebilir. Bu yaklaşım çerçevesinde, kuruluşlar kendi içinde uyguladıkları Toplam Kalite gibi yaklaşımların tedarikçi kuruluşlar tarafından uygulanmasına önyak olmaktadır. Bu şekilde daha sonra ortaya çıkabilecek sorunları kaynağında çözebilmek imkanına kavuşmaktadırlar. Bu nedenle, tedarikçiler konusu İç çevre analizi kapsamında da incelenebilir.

2.2.4. Rekabet Analizi ve Rakipler

Rekabet analizinde en önemli husus rakipleri iyi tanımak, bunun için de mümkün olduğunca fazla bilgi toplamaktır.

Rakip analizinin ilk adımı, rakiplerin ve rekabet alanlarının belirlenmesidir. Bunun için Şekil 6'daki rakip tipleri sınıflandırılmasından yararlanılabilir.



Şekil 6- Rakip Tipleri

Rakip kuruluşları ve stratejilerini anlayabilmek strateji geliştirme süreci için çok önemlidir. Bu amaçla, rakiplerin üretim kapasiteleri, verimlilik düzeyleri, yıllık üretim miktarları, maliyetleri, ürünlerin fiyatları, kalite düzeyleri, pazarın büyüme oranları ve pazar paylarının olabildiğince belirlenmesi gerekir. Rakiplerin sahip oldukları teknolojik üstünlükler, uzun süreli satış anlaşmaları ve diğer ayrıcalıklı rekabet avantajlarının irdelenmesi, bu avantajların işletme için ortaya çıkardığı tehditlerin listelenmesi çok önemlidir. Rakiplerin son birkaç yılda aldıkları stratejik kararlar, sezilebilir davranışları, gelecek planları, iş stratejileri, işletmenin iş geliştirme stratejisini doğrudan etkileyebilecek etkenler arasında incelenmelidir. Gerekli bilgilerin toplanması ve tasnif edilmesi için yaygın rekabetçi istihbarat tekniklerinden yararlanılabilir. Bu konuda bilgi toplanırken, doğal olarak etik kurallara dikkat edilmelidir.

Bilgi toplama sürecinde rakiplerin iş ilanları ve rakiper hakkındaki gazete haberleri bile faydalı olabilir. Rakiplerin ürün ve müşterilerinin incelenmesi ve müşterinin neden rakibin ürününü satın aldığına sorgulanması gerekir. Bu araştırma, müşterilerle yüzyüze görüşerek veya yazılı anketler kullanılarak yapılabilir. Bayiler de farklı marka ve ürünlerin pazardaki durumunu kıyaslama becerisine sahip olabilir. İşletmelerin pazarlama ve satış bölümleri, müşteri ve pazar istihbaratlarını paylaşarak işletme stratejilerinin oluşturulmasına önemli katkılar sağlayabilir.

2.2.5. Dış Çevre Verilerinin Genel Değerlendirmesi

Yukarıda sıralanan bilgilerin toplanmasında çeşitli kaynaklardan yararlanılabilir. Bu kaynaklar

1. Bilimsel ve uygulamalı araştırma

sonuçlarının açıklandığı toplantı, konferanslar ve raporlar,

2. Radyo, televizyon ve yazılı basında çıkan haberler, ilanlar ve programlar,

3. İşletmenin çeşitli kademelerinde görev yapan personelin değişik çevre faktörleri hakkındaki görüş ve düşünceleri ve

4. Müşteriler, tedarikçiler, toptancılar, acenteler, sermaye piyasası analistleri, bankacılar, hissedarlar, konu ile ilgili danışmanlar, hükümet ve üniversitelerdeki uzmanlardır.

Istihbarat sürecinde bilginin sistematik olarak toplanması ve analiz edilmesi gerekir. Analiz kapsamında, her bir çevre koşulunun işletme üzerindeki etkileri özetlenmeli ve önemli olduğu düşünülen unsurlar belirlenmelidir. Önemli görülen çevre koşullarının birbirleriyle etkileşimi incelenmeli; bu etkileşimlerin ortaya çıkarabileceği fırsat ve tehditler belirlenmelidir. Örneğin bir rakibin sahip olduğu teknoloji ile ilgili yapmış olduğu bir yenilik, işletme için bir tehlike unsuru olabilir.

Toplanan bilgilerin SWOT olarak adlandırılan bir tabloda birleştirilmesi resmin bütününe görülmesini sağlar (Kutu 10). Bu tabloda her bir genel çevre ve yakın çevre değişkeninin etkileşimiyle ortaya çıkan ve önemli olduğu düşünülen fırsat ve tehditlerin öne çıkarılması ile Stratejik Analiz için gerekli bilgiler bir araya getirilebilir. Çok sayıda unsurdan oluşan bir tablonun irdelenmesi zorlaşır.

Tablo, ilk aşamada mevcut pazar, faaliyet alanı ve ürünler dikkate alınarak, ikinci aşamada ise alternatif pazar ve ürünler düşünülerek doldurulmalıdır. Bu tablolar, 'Stratejik Analiz' ve 'Stratejik Atılım Yönetim Belirleme' çalışmalarına temel oluşturacaktır.

Kutu 10: Swot Analizi

SWOT Analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin incelenmesine imkan sağlayan bir analiz yöntemidir. SWOT analizi sırasında kuruluşun rakiplerine göre güçlü yönleri / üstünlükleri (strengths), güçsüz / iyileştirmeye açık yönleri (weaknesses); kuruluşun karşı karşıya olduğu fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats) belirlenir. SWOT analizi sırasında aşağıdaki sorulara yanıt aranır:

Güçlü yönler

Sahip olduğumuz avantajlar nedir?

Sahip olduğumuz kaynaklar nelerdir?

Başkalarının “güçlü” olarak gördükleri yönlerimiz nelerdir?

Fırsatlar

Karşımızdaki fırsatlar nelerdir?

Zayıf yönler

Neleri iyileştirmemiz gerekir?

Kötü yaptığımız şeyler nelerdir?

Tehditler

Önümüzdeki engeller nelerdir?
Değişen teknoloji ve standartlar
pazardaki konumumuzu tehdit etmekte midir?

SWOT Analizi sayesinde tehditler fırsatlara dönüştürülebilir. Zayıf yönlerin tehdit halini alması önlenebilir.

Kaynakça:

<http://www.mindtools.com/swot.html>

Bu aşamada, SWOT Analizi sonucu ortaya çıkan unsurlar dikkate alınarak, sorulması gereken dört temel soru vardır:

1. Fırsatlardan yararlanmak için hangi güçler kullanılabilir? Hangi yeni beceriler geliştirilebilir?

2. Yaklaşan tehlikelerden hangi güçler yardımıyla kaçınılabilir?

3. Fırsatlardan yararlanarak hangi zaafılar yok edilebilir?

4. Tehlikelerle zaafıların karşılaşmaması için ne yapılabilir?

Bu soruların yanıtları Strateji Sentez Tablosunu oluşturur.(Şekil 7)

ZAAF	Fırsatlardan yararlanarak hangi zaafılar yok edilebilir?	Tehlikelerle zaafıların karşılaşmaması için ne yapılabilir?
	Fırsatlardan yararlanmak için hangi güçler kullanılabilir? Hangi yeni beceriler geliştirilebilir?	Yaklaşan tehlikelerden hangi güçler yardımıyla kaçılabilir?
GÜÇ	FIRSAT	TEHLİKE

Şekil 7 – Strateji Sentez Tablosu

Gerekli stratejilerle ilgili ipuçları, bu soruların cevaplarında gizlidir. Her bir soru için birçok alternatif geliştirilmesi ve ancak bu alternatifler arasından en uygun birkaç tanesinin seçilmesi gerekir. Analiz sonucu belirlenen alternatifler, bağlantılı güç-zaaf ve fırsat-tehdit zeminini ve bu zemin üzerine inşa edilebilecek Yeni İş Geliştirme fikrini bünyesinde bulundurmaktadır.

2.3. Stratejik Sentez

Yeni İş Geliştirme Süreci’nin bir sonraki halkası, İç çevre analizi sürecinde belirlenmiş güçlü ve zayıf yönlerin, dış çevre analizi sonucu belirlenmiş fırsat ve tehditler ile birarada değerlendirilmesidir.

Birkaç örnek vermek gerekirse, satış sonrası destek alanında rakiplerine nazaran güçlü olduğunu bilen bir işletme, faaliyet gösterdiği fakat servis olanaklarını sunmadığı bir pazarda, ihtiyaç duyulduğunu da belirleyerek, satış sonrası hizmet sürecini başlatabilir ve daha güçlü bir hale gelebilir. Veya müşteri beklentilerini analiz edebilen ve bu doğrultuda ürün geliştirme yeteneği rakiplerine nazaran güçlü olan bir işletme, hızlı bir şekilde pazarda ihtiyaç duyulan yeni bir ürünü fırsat olarak görerek, pazara sürebilir.

Fiyat avantajı ile pazar payını sürekli arttıran bir rakibin tehlike yaratması durumunda, mevcut ürün ile yeni pazarlara girilmesi denenebilir. Ya da mevcut ürün geliştirilerek, aynı pazardaki farklı bir müşteri kitlesine hitap edilebilir.

Tüm Yeni İş Geliştirme adımlarında olduğu gibi, stratejik sentez sürecinde de, işletme yöneticileri ile birlikte stratejik düşünebilen tüm çalışanların fikir üretme çalışmalarına katılması sağlanmalıdır.

2.4. Yeni İş Geliştirme İçin İş Fikirlerinin Bulunması

Yeni İş Geliştirme için iş fikirlerinin bulunmasında en önemli kaynak stratejik sentez tablosudur. Örneğin, Avrupa pazarındaki bir daralmayı tehdit olarak öngören bir firma, alternatif pazarları hızlı ve detaylı bir şekilde analiz ederek, Amerika veya Ortadoğu pazarına girerek rekabet üstünlüğü elde edebilir. Benzer şekilde, Dubai pazarında ortaya çıkan büyük bir talebi fırsat olarak algılayan bir işletme, küçük ölçekte faaliyet göstermesinin ortaya çıkardığı tedarik maliyetleri yüksekliği dezavantajını, üretim kapasitesini arttırarak ortadan kaldırabilir.

Yeni iş fikirlerinin bulunmasında yararlanılabilecek bir başka kaynak ise müşteri ihtiyaçlarıdır (Şekil 8). Özellikle, mevcut veya potansiyel müşterilerin henüz dile getirilmeyen ihtiyaçları işletmelere yeni faaliyet alanları açabilir.

Gazeteler, dergiler, rehberler ve kitaplar yeni iş fikirleri içeren değerli hazinelerdir. Benzer şekilde, satış katalogları, özellikle yabancı kataloglar, iş fikirleri ile dolu olabilir.

Müşteri İhtiyaçları	Dile Getirilemeyen	
	Dile Getirilen	
		Müşteriler
		Mevcut Müşteriler
		Potansiyel Müşteriler

Şekil 8 – Müşteri İhtiyaç Matrisi

Sektör dergilerindeki yeni ürünler, malzemeler ve metotlarla ilgili detaylar; şirketlere ilişkin haberler; bayilik, distribütörlük ve imtiyaz (franchise) (Kutu 11) fırsatları ile ilgili bilgiler ve diğer piyasa bilgileri işletmenin faaliyet alanındaki iş fırsatlarına ışık tutabilir.

Ulusal gazetelerin ekonomi ekleri de yeni girişimler, yeni ürünler ve yeni fırsatlarla ilgili yararlı bilgiler içerebilir. Ayrıca, ISO gibi çeşitli kuruluşlar da resmi ihale ve yurtdışı talep listeleri yayınlamaktadır.

Yabancı ülkelerin dış ticaret bültenleri o ülkede üretilen ürünler, lisanslı üretim, franchising, bayilik veya distribütörlük ile ilgili bağlantıların kurulmasına yardımcı olabilir.

KUTU 11: Franchising (İmtiyaz Hakkı)

Franchising, bir ürün veya hizmetin imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre, şart ve sınırlamalar dahilinde işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek sağlamak sureti ile, imtiyaz hakkını ticari işler yürütmek üzere ikinci tarafa verdiği imtiyazdan doğan, uzun dönemli ve sürekli iş ilişkileri bütünüdür.

Franchising alan tarafın ödediği bedel; isim, marka veya sistemi kullanma hakkı karşılığında ödenen bir başlangıç ücreti (*franchisee fee*) ve yıllık ciro ve kardan, anlaşmada belirlenen oranlarda, yüzde olarak ödenen ücretlerden (*royalty*) oluşur.

Franchising uygulaması franchising alacak (*franchisor*) ve verecek tarafların (*franchisee*) ön anlaşması ile başlar. Belirlenen faaliyet bölgesi göz önünde bulundurularak fizibilite çalışması yapılır. Fizibilite çalışmasında gerekli sermaye, ödeme koşulları, yatırımın ne kadar sürede geri döneceği belirtilir. Franchisee karar verdikten sonra kapsamlı bir sözleşme imzalanır.

Sözleşmenin imzalanmasından sonra franchisee'nin birim hazırlıkları başlatılır. Birim hazırlıkları mağazanın dekorasyonunu, franchisee ve elemanlarının eğitimini içermektedir.

Franchising Sistemi ile bayilik arasında önemli bir fark vardır. Bayi toptancıdan kendi adına aldığı malı müşteriye satan, bir başka deyişle üretici ile tüketici arasındaki aracıdır. Franchisee ise isim hakkını satın aldığı markanın çatısı altında belli bir ürün

veya hizmet üretir veya pazarlar. Franchisee bayilikten farklı olarak markayı kullanmak için bir bedel öder.

Franchise ilişkisi, ana şirket-bayilik ilişkisi ile karşılaştırıldığında çok daha hassastır.

Bayi seçiminde bayinin sahip olduğu dükkan veya işyeri bayinin mali gücü gibi kriterler önem kazanırken, franchisee seçiminde şahsın kişisel özellikleri ve iş tecrübesi ön plana çıkar.

Kaynakça:

Uluslararası Franchise Derneği (Temel bilgiler, örnek sözleşmeler, franchising fırsatları): <http://www.franchise.org>

Ulusal Franchising Derneği: <http://www.ufrad.org.tr>

Bazı kamu kuruluşlarının yayınları da iş fikirlerinin doğru alanlara yönlendirilmesine katkı sağlayabilir. Örneğin, hane halkı harcamaları anketi sonuçları, sosyal eğilimler, ekonomik durum ile ilgili tespitler müşteri davranışları ve sektörün geleceği konularına ışık tutabilir. Bir başka fikir kaynağı da yerli ve yabancı fuarlardır.

İşletmeler, iş fikirleri ile ilgili kaynakları düzenli olarak izlemelidir.

2.5. Stratejik Atılım Yönü Belirleme

Stratejik sentez sonucu ortaya çıkan yeni iş fikirleri, işletme için yeni atılım yönlerine işaret eder. Bu yönler ile ilgili bazı genel kabul görmüş alternatifler aşağıda sıralanmıştır:

- Mevcut müşterilere aynı sektörde farklı ürünler sunulması,
- Mevcut müşteriler için farklı sektörde yeni ürünler geliştirilmesi,
- Yeni müşterilere mevcut ürünlerin pazarlanması,
- Yeni müşterilere aynı sektörde yeni ürünler geliştirilmesi ve
- Yeni müşterilere yepyeni bir sektörde yepyeni ürünler geliştirilmesi.

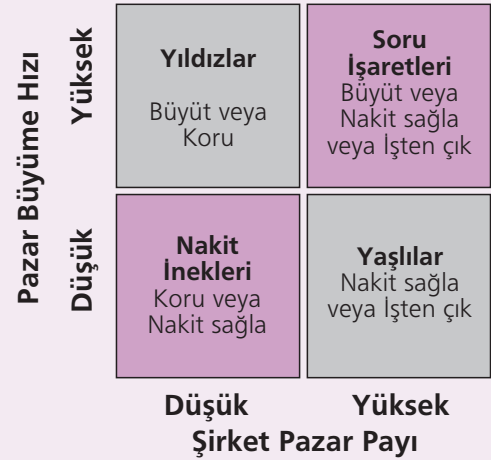
Bu alternatifler, "Stratejik Atılım Yönü Tablosu"nda (Şekil 10) görülmektedir.

Stratejik atılım yönü tablosu iş fikirleri arayışı ile ve dış çevre analizi sonucunda ortaya çıkan stratejilerin konumlandırılması için olmak üzere iki farklı amaçla kullanılabilir.

Mevcut müşteriler için yeni iş geliştirmenin en az riskli yaklaşım olduğu tahmin edilebilir. Çünkü mevcut müşteriler ile ilgili istihbaratın toplanması, ihtiyaç ve taleplerinin ölçülmesi ve onlara yönelik ürün geliştirilmesi daha kolay olacaktır. Mevcut pazarlama ve dağıtım kanallarından yararlanılabileceğinden yatırım maliyeti de daha düşük olabilir.

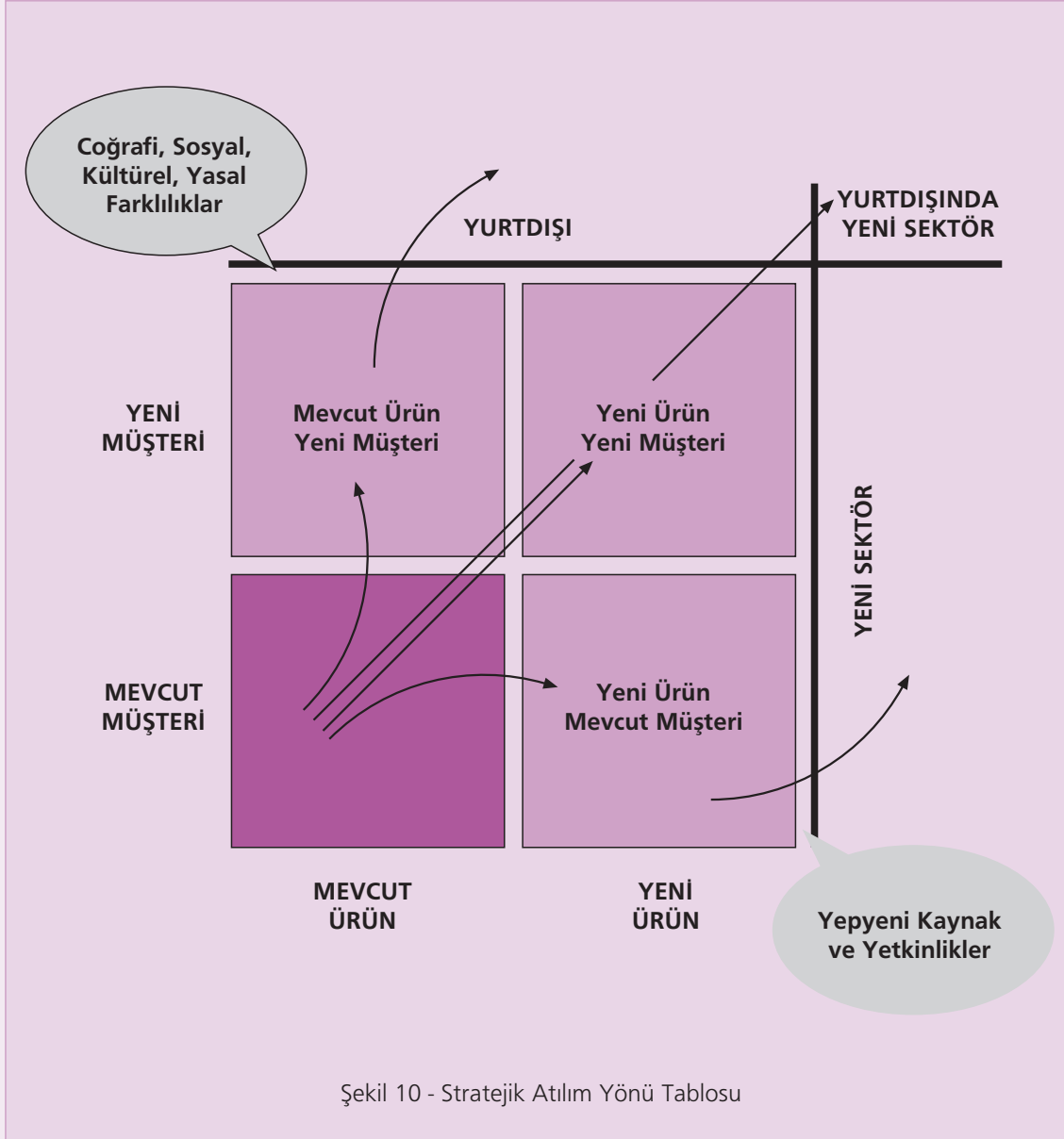
Yepyeni müşterilere ulaşmaya çalışıldığında ise istihbarat süreci daha fazla önem kazanır. Yeni müşterilerle ilgili risk faktörünün daha yüksek olduğu için, pazar ve rakipler çok daha dikkatli bir şekilde irdelenmelidir. Özellikle yeni müşteriler yurt dışında ise, coğrafi, sosyal, kültürel, hukuki farklılıklar ortaya çıkacaktır. O pazarda faaliyet gösteren bir danışmanlık şirketinden yararlanılması veya bir yerel şirketle işbirliği yapılması daha güvenli adımlar atılmasını sağlayabilir.

Yeni İş Geliştirme kapsamında, doygunluğa ulaşan sektörleri terk ederek yepyeni sektörlerle geçiş stratejisi de gerekebilir. Bu durumda pazar, müşteri ve ürün ile ilgili tüm süreçler kuruluş için yeni olabilir. Böyle bir durumda yepyeni yetkinliklerin kazanılması, ek kaynakların tahsis edilmesi ve yukarıda belirtilen çalışmaların titizlikle yapılması risk faktörünü önemli ölçüde azaltabilir.



Şekil 9 - BCG Ürün Konum Matrisi

Atılım yönü belirleme aşamasında, mevcut ürünlerin konumlandırılması için Boston Consulting Group(BCG) tarafından geliştirilen Ürün Konum Matrisi kullanılabilir. Bu matris, mevcut ürünleri dört ayrı grupta inceler. BCG Ürün Konum Matrisi'ne (Şekil 9) göre, Yıldız Ürünler hem ciro hem de büyüme hızı açısından öne çıkan ürünlerdir. Yıldızların korunması ve büyütülmesine çalışılması gereklidir. Nakit İnekleri sadece yüksek ciro sağlayan ancak büyümeyen ürünlerdir. Bu ürünlerin korunması ve nakit sağlamayı devam etmesine dikkat edilmelidir.



Soru işaretleri olarak bilinen ürünler büyüme hızı yüksek olmasına rağmen henüz ciddi miktarda ciro sağlamayan ürünlerdir. Bu ürünlerin sabırla büyütülmesi gerekebilir. Yaşlılar ise artık büyümeyen ve de zaten önemli ciro sağlamayan ürünlerdir. Bu ürünler nakit sağlamak amacıyla elden çıkarılabilir veya tamamen terk edilebilir. BCG Ürün konum Matrisi yeni ürün geliştirme çalışmalarında da kullanılabilir.

Yeni ürün geliştirme süreci, kendi içinde derinlemesine incelenmesi gereken bir alandır. **Ürün Geliştirme Kılavuzu** bu alanda hazırlanmıştır. Ürün geliştirme çalışmaları için bu kılavuzdan yararlanılması tavsiye edilmektedir.

Ayrıca, kuruluş içi üretim faaliyetinin öncesindeki tedarik veya sonrasındaki montaj ve hizmet faaliyetleri ile bütünleşmek de mümkündür. **Geriye doğru bütünleşme** durumunda tedarikçilerin satın alınması veya dışarıdan tedarik edilen mal ve hizmetlerin işletme tarafından üretilmesi söz konusu olur. Bir hazır giyim firmasının kumaş üretimine başlaması böyle bir açılıma örnektir. Bir başka alternatif ise **üretim zincirinin ilerideki halkalarına doğru genişlemektir**. Bu duruma bir örnek dağıtım ile ilgili faaliyetlerin işletme bünyesine alınması, örneğin bir nakliyat filosunun kurulmasıdır.

Bu adımlar izlendiğinde, stratejik sentez sonucunda ortaya çıkan yeni iş fikirlerinin işaret ettiği stratejik atılım yönü tanımlanmış olur. Bundan sonraki aşama, ortaya çıkarılan çok sayıdaki iş fikirleri arasından seçim yapılmasıdır.

2.6. İş Fikirlerinin İrdelenmesi

Türkiye’de ve dünyada her gün bir çok yeni fikir yeni oluşumlara ve yeni şirketlere dönüşmektedir. Yeni bir iş fikri oluşturup onu

karlı bir işe dönüştürmek kişilerin ve firmalarının üstün başarılarının göstergeleridir.

İş fikirlerinin uygulamaya geçirilmesi sırasında ortaya çıkabilecek sıkıntıları aşabilmek ve mevcut kaynaklardan en etkili şekilde yararlanmak için araştırmaya zaman ayırmak gerekir. İşletme başarı potansiyeline sahip olduğunu düşündüğü bir iş fikrini hayata geçirirken iş fikrinin uygulanın önündeki engel ve güçlükleri bilmek zorundadır.

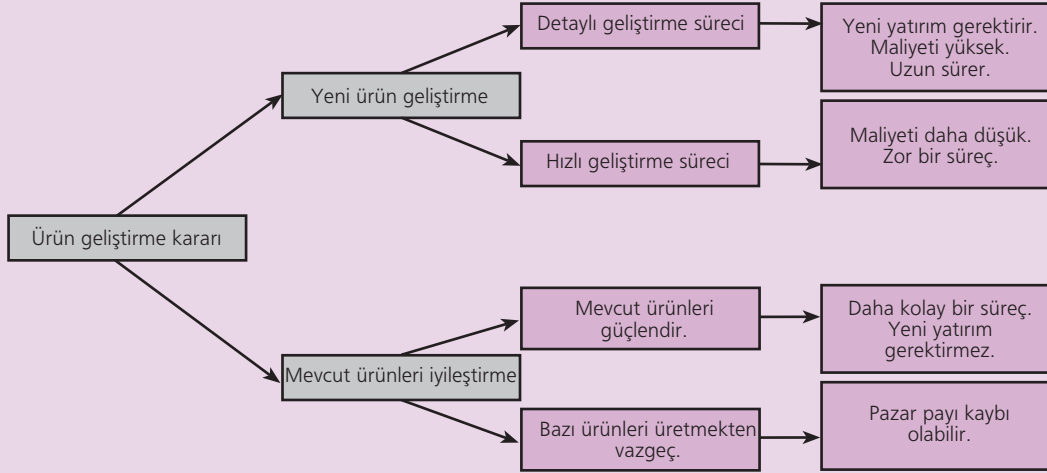
Bu ön değerlendirme sonucunda seçilen fikirler için aşağıda listelenen ve benzeri soruların yanıtının bulunması gerekir.

- Sunulmak istenen ürün/hizmet yeterince berrak bir şekilde tanımlanabiliyor mu?
- İş fikrinin gerektirdiği temel yetenekler nelerdir?
- Bu ürün/hizmeti kim neden talep edebilir? Talep nasıl yaratılabilir?
- Pazarın potansiyel büyüklüğü ne kadardır?
- İşin gerektirdiği çaba ve deneyim, işletmenin özelliklerine uygun mudur?
- Kurum olarak tek başına bir girişim mi, bir ortak ile beraber girişim mi tercih edilmelidir?
- Mevcut bir işletmeyi devralmak mı yoksa yeni bir işletme kurmak mı daha avantajlıdır?
- İş kurmak için uygun zaman ve uygun yeri tanımlanmış mıdır?

İş fikirlerinin karar ağacı (Kutu 12) gibi yöntemler kullanarak elenmesi sonucunda dikkate değer iş fikirlerine ulaşılır. Bu noktadan sonra, yöneticilerin yatırım yapmak konusundaki kararlılığını sınavacak bir dönem başlamaktadır. Bu aşamada , bir yandan "iş fikrinin yapılabilirliğini araştırmak" ve bir yandan da paralel olarak "iş planını" hazırlamak zaman kazandıracaktır.

Kutu 12: Karar Ağaçları

Karar ağaçları, birden fazla alternatif iş fikri arasından seçim yapmayı kolaylaştıran bir yöntemdir. Karar ağaçlarında muhtemel eylemleri ve bunların riskleri ve getirilerini ortaya koymak mümkündür. Bir karar ağacı ne kadar sınırlı alternatifleri değerlendirilmesi için kullanılabilir ise o kadar kolay kıyaslama imkanı verebilir.



Kaynakça:

http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_04.htm

<http://www.usbr.gov/pmts/guide/toolbox/decitree.htm>

3. İŞ PLANI

Önceki bölümlerde, bir işletmenin rekabet gücünü etkileyen firma içindeki ve dışındaki unsurlara ışık tutulmaya çalışılmıştır. Bu değerlendirmeler ışığında, yeni ürünler geliştirme, yeni pazarlara girme, yatırımlar yapma, kısacası yeni bir atılım noktasında bulunduğu düşünüüyorsa, Yeni İş Geliştirme Süreci'ne girilmiş demektir.

Önceki bölümlerde işaret edilen konular, Yeni İş Geliştirme süreci için çok önemli olan hazırlık süreci ile ilgilidir. Bu bölümde ise yatırım kararı ve planlamaya yönelik yöntemler ele alınacaktır.

İş planı, yaygın olarak kullanılmakta olan planlama süreçlerinin birarada ele alındığı bir yatırım için bir yol haritası, yani yatırım planıdır. Firmaların iş planlarını kuruluş aşamasından sonra

3. İş Planı

kullanmadıkları görülmektedir. Pek az sayıda firma, işletme aşamasında planlananlar ile gerçekleştirenleri karşılaştırmaktadır. Halbuki iş planını belli sürelerde kontrol ederek, canlı tutmak ve değişen şartlara göre güncellemek gerekir.

Bir iş planı, aşağıdaki gibi üç ana başlıktan oluşabilir:

1. Pazar ve müşteri ile ilgili öngörüler ve planlar
2. Ürün ve işletme ile ilgili öngörüler ve planlar
3. Yapılabilirlik (fizibilite) çalışması

İş planının ana başlıklarına girmeden önce, varsayımlarımızı etkileyebilecek bazı faktörlere değinmekte yarar vardır.

- Çoğu zaman firmalar geliştirmeyi planladıkları ürünün teknik özelliklerini ön planda tutarlar. Oysa, müşterinin aradığı fayda, beklenti ve arzular teknik özelliklerle sınırlı olmayabilir. Bu nedenle müşterinin beklentisini ve, ürünün alıcıya sağlayacağı çeşitli faydaları farklılık yaratarak en iyi şekilde değerlendirmek gerekir.

- Ürünün öngörülen satış fiyatı fizibiliteyi etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Satış fiyatı, iş planında kilit rol taşır ve yatırım kararını etkiler.

- Genel olarak, fiyatlandırmada mevcut eşdeğer ürünlerin fiyatları temel alınır. Ancak, mümkün olan durumlarda kullanıcı için ortaya çıkarılan ekonomik faydayı ölçmek ürüne daha doğru konumlandırma sağlar.

- Buna karşılık maliyet üzerinden fiyat oluşturmak da bir "taban-fiyat" belirlemek için yararlıdır. Bu şekilde yatırımın geri dönüşüyle ilgili en düşük seviyeyi belirler.

- İş modeli, ürünün müşteriye fayda sağlayan ve kuruluşa gelir getiren niteliklerini tanımlar. Örneğin, bazı dergiler abonelikten çok reklamdan gelir sağladığından temel yetkinlik reklam artışındadır. Sinemalar bilet hasılatından çok yiyecek ve içeceklerden gelir sağlar. Dolayısıyla temel yetkinlik satış hizmetindedir. Bazı sektörlerde ise ürün satışından çok destek hizmetinden kâr elde edilebilir.

3.1. Pazar ve Müşteri İle İlgili Öngörüler ve Planlama

Bir ürün için sektör, sadece üretici ve müşteri değil, tedarikçi ve rakipleri de kapsar. Bu nedenle geniş bir alandan bilgi derlemek ve fizibiliteye girecek varsayımları belirlemek gerekir.

Öncelikle, pazarın büyüklüğü ve büyüme potansiyeli, ihtiyaçları karşılayan ve ikame eden ürünler, sektörel eğilimler, dönemsel faktörler, ortalama kâr marjı gibi faktörler incelenmelidir.

Bu çerçevede, rakiplerle, ürünün piyasadaki konumu, fiyatı ve teknolojik özellikleri karşılaştırılmalıdır.

Müşteri, pazarın en önemli noktasıdır. Hedef müşteri kitlesi iyi tarif edilmelidir. Bu kitlenin özellikleri incelenerek hangi ürünleri satın aldıkları, bu ürünleri nasıl seçtikleri, ürün seçim kararlarını etkileyen faktörler, ürünleri hangi amaçla kullandıkları ve ürün için ödedikleri bedel ortaya konmalıdır. Bunun ışığında yeni ürünün müşteriye sunacağı temel fayda ve rakip ürünlerden farklılığı belirlenmelidir.

Pazar ve müşteri ile ilgili bilgiler toplandıktan sonra pazarlama stratejisine geçilir. Pazarlama stratejisi kapsamında ürünün hangi ihtiyacı nasıl karşılayacağı ortaya konmalıdır. Bu işleme **pazar bölümlenmesi** (segmentasyon)

Kutu 13: Hedefler

Hedefler; kurumların, bölümlerin, takımların veya bireylerin başarmayı bekledikleri şeyler olarak tanımlanabilir.

Hedeflerin sistematik olarak belirlenmesi ve paylaşılması çalışanların bireysel hedefleri ile işletme hedeflerini bütünleştirmesine yardımcı olur. Böylece işletme başarıya ulaşabilir. Hedef belirlenmesi belirsizlikleri ortadan kaldırarak çalışanların motivasyonunu artırır. . İşletmenin başarı ve başarısızlıklarını ölçülmesinde referans sistemi oluşturur.

Hedefler, kurumun misyonu ve vizyonu ile uyumlu olmalıdır.

İyi iş hedefleri tutarlı, açık ve kesin, ölçülebilir ve ulaşılabilir olmalı; gelişmeyi teşvik etmeli ve bir zaman sınırı içermelidir.

Hedefler sözlü değil, yazılı olarak açıklanmalıdır. Belli aralıklarla değerlendirilip gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Örnek Hedef Belirleme Alanları:

- Pazarlama: Müşteri sayısı, yeni ürün sayısı, tahminlerin gerçekleşme oranı, pazar payı, satış hacmi, vb.
- Üretim: Birim üretimin maliyeti, gerçekleşen-standart maliyet mukayesesi, devamsızlık, işçilik maliyeti, hurda oranı, vb.
- Kalite: Şikayetler, denetim sonuçları, defo oranı, vb.
- Karlılık: Net gelir, özsermaye karlılığı, brüt işletme karı, satış gelirleri, hisse başına kazanç,
- Maliyet Kontrolü: Gerçekleşen-hedeflenen maliyet karşılaştırması, işgücü maliyeti, vb.

Hedef örnekleri:

- 30 Temmuz'a kadar 2 milyar TL'lik satışa ulaşmak,
- Yıl sonuna kadar müşteri oranını % 5 arttırmak,
- 1 Temmuz'a kadar hata oranını 1/1000 azaltmak,
- Gelecek 2 ay içinde pazar payını % 12 kadar arttırmak.

denir. Böylece ürün satış fiyatı da gerçekçi olarak tespit edilebilir. Daha sonra, reklam ve tanıtım çalışmaları ile ürünün pazara sunulma zamanı planlanır. Bu kapsamda, aylık satış miktarları ve gelirleri ile ilgili tahminlere yer verilmelidir. İyimser, kötümser ve olası durum olmak üzere üç farklı senaryo oluşturulması yararlı olabilir.

İş planının bu bölümünde, satış yolları ve maliyetleri (dağıtım kanalları, satış temsilcileri, direk satış ekibi, telepazarlama/ İnternet, reklam, promosyon, katalog, direk posta, müşteri hizmetleri, fuarlar) ile satış sonrası hizmet ve garantiler ile ilgili konulara da yer verilmelidir.

Ek 1.1’de pazar ve müşteri ile ilgili öngörüler konusunda detaylı sorgulamalar bulabilirsiniz.

3.2. Ürün, Üretim, İşletme ve Yönetim

Bu bölümde ürünün tanımı yapılır. Temel işlevi, tasarım, kalite, maliyet, kapasite ve kabiliyet gibi belirgin özellikler ile müşteriye sağladığı faydalar açıklanır. Şirketin mevcut ürünleri ile yeni ürünün ilişkisi ve getirdiği katma değer değerlendirilir. Varsa, ürüne özel şartlar (gıda maddelerinin kolay bozulması, bazı yasal kısıtlar, çevresel konular, vb.) açıklanır. Sunulacak yan hizmetler, ürünün doğurduğu sorumluluklar, ürün ile ilgili fikri hakların koruma durumu, geliştirilebilecek potansiyel yeni ürünler ve gelecekte öngörülen ürün geliştirme çalışmaları ile ilgili bilgilere de yer verilebilir.

Ürün tanımlandıktan sonra, üretimle ilgili planlama yapılır. Bu planlama sürecinde iş akış şeması, üretim kapasitesi ve kapasite kullanım tahminleri, stok çevrim oranı, üretim ortamı (ofis, atölye, fabrika, vb.), makine ve ekipmanların özellikleri ve temin şekli, hammadde ve girdilerin miktarları ve temin şekli, fason üretim, tesisat

ve donanımın nitelikleri, üretim zamanlama takvimi ve ürünün pazara sunulma zamanı gibi konular göz önüne alınmalıdır.

İş planında operasyon ve yönetim ile ilgili konulara da yer verilir. Bu bölümde yönetim, satın alma ve pazarlama gibi üretim dışı etkinlikler, stratejik işbirlikleri ve ortaklıklar ve insan kaynağı temin şekli planlanabilir.

Yaşanan bir çok örnek pazar şartlarındaki beklenmedik değişikliklerin veya plansız büyümelerin firmaları zor durumlara düşürebildiğini göstermektedir. Bu nedenle büyüme ve terk planı yapmakta büyük yarar vardır.

Büyüme planında, pazarlardaki olası, gelişmeleri, yeni satış noktası açma planları , ortaklık ya da birleşme stratejileri de yer alabilir.

İş planı yapılırken başarısızlık sinyallerinin değerlendirilmesi ve alınacak önlemler ile ilgili bir terk planı yapılmasında da yarar olabilir. **Terk planı**nda olası sorunlar, riskler ve alınacak önlemler yer alabilir.

Ek 1.1’de ürün, üretim, işletme ve yönetim konuları hakkında detaylı sorgulamalar bulabilirsiniz.

3.3. Yapılabilirlik (Fizibilite) Çalışması

Yapılabilirlik (fizibilite) çalışması parasal açıdan yatırımın istenen oranda kâr edip etmeyeceğinin incelenmesidir. Fizibilite incelemesi tamamen tahminlere ve varsayımlara dayanan teknik bir çalışmadır. Bu nedenle iyimser, kötümser ve olası olmak üzere birkaç senaryonun hazırlanması yararlı olabilir.

Fizibilite çalışmasında şu soruların yanıtlarına yer verilmelidir:

Satışlar: Satış fiyatı ve satış adedi ile ilgili beklentiler nelerdir?

Satışları etkileyebilecek değişkenler nelerdir?

Giderler: Satış, pazarlama, genel idari giderler ve üretim maliyetleri nedir?

Sabit varlık yatırımları nelerdir?

Yatırım zamanlaması ve maliyetleri nedir?

Çeşitli sabit varlıkların değişken amortisman planlaması nasıldır?

Yatırım ve işletme sermayesi için gerekli nakit ihtiyacı ne kadardır ve hangi kaynaklardan nasıl karşılanacaktır ?

Özsermaye, kredi ya da ortaklık ve oranları nasıldır ?

Alacaklar: Tahsilat vade programı nedir ve nasıl belirlenmiştir ?

Stoklar: Satış tahminlerini gerçekleştirmek için tutulması gereken stok miktarı nedir?

İşletme: Üretim şirket içinde gerçekleştiriliyorsa gerekli malzeme, işçilik ve sabit giderler ve maliyetleri nelerdir?

Dışarıdan temin edilen işler ve maliyetleri nedir?

Borçlar: Satın alma vade programı nedir ve nasıl belirlenmiştir?

Tedarikçilerin uyguladıkları vade faizleri ne orandadır?

Fizibilite incelemesi için çeşitli hesaplamalar kullanılabilir. Bu bölümde temel unsurlara özet olarak değinilmiştir. Ek 1.2 'de ise bazı inceleme

yöntemleri, çeşitli kaynaklar ve örneklerle yer verilmiştir.

3.3.1. Gelirlerin Belirlenmesi

Gelirler; ürün paketleri, satış fiyatları ve aylık satış tahminlerinden hareketle belirlenir.

Bu aşamada, 3.1. ve 3.2. bölümlerinde işaret edilen konular göz önünde tutulmalıdır.

	BAŞLANGIÇ YATIRIM	TUTAR
1	Arazi bedeli	
2	Etüd ve proje bedeli	
3	Arazi düzenlemesi	
4	Bina ve inşaat giderleri	
5	Makine-teçhizat (yerli ve yabancı)	
6	Yardımcı işletme makineleri	
7	İthalat ve gümrükleme	
8	Taşıma ve sigorta	
9	Montaj	
10	İşletmeye alma	
11	Lisans	
12	Diğer giderler	
	TOPLAM	

Tablo 1 - Başlangıç Sermayesi Hesap Tablosu

3.3.2. Giderlerin Belirlenmesi

Giderler, başlangıç yatırımı ve işletme giderleri olmak üzere iki ana gruba ayrılır.

Öncelikle başlangıç için gereken yatırım ihtiyacı ve tutarları belirlenir. Başlangıç yatırım kalemlerinden bazıları Tablo 1’de gösterilmiştir.

İkinci temel gider grubu işletmeyle ilgilidir. Bu grup da kendi içinde sabit ve değişken giderler olmak üzere ikiye ayrılır. Sabit giderler kira, bina işletim giderleri gibi üretim hacmiyle değişmeyen giderlerdir. Değişken giderler ise üretim hacmiyle doğrudan ilişkili ham madde, enerji, işçilik gibi giderlerdir.

İŞLETME GİDERLERİ	1. yıl	2. yıl	3. yıl	4. yıl	5. yıl	TOPLAM
1. Hammadde						
2. Yardımcı madde ve işletme malzemeleri						
3. Ambalaj ve paketlenme						
4. Kira						
5. Elektrik						
6. Su						
7. Yakıt						
8. İşçilik – personel						
9. Bakım ve onarım						
10. Pazarlama ve satış						
11. Patentler ve lisanslar						
12. Genel giderler						
TOPLAM						

Tablo 2 - İşletme Giderleri Hesap Tablosu

Birçok firma , sabit yatırım harcamaları dışında bir işletme sermayesi teminini planlanmadığı için faaliyette parasal sıkıntı yaşamaktadır. Bu nedenle, satıştan gelir elde edinceye kadar, giderleri karşılamak için gerekli parasal kaynaklara da fizibilite çalışmasında yer vermek gerekir.

Yatırım ihtiyacını karşılayacak finansman temini için özkaynak, kredi veya ortaklık gibi çeşitli yollar değerlendirilir. Bu alternatiflerin finansman maliyetleri yıl bazındaki finans giderlerine eklenir.

FİNANSMAN	1. yıl	2. yıl	3. yıl	4. yıl	5. yıl	TOPLAM
İHTİYAÇ						
Başlangıç						
İşletme sermayesi						
Finans gideri (faiz, vb.)						
İhtiyaçlar Toplamı						
KAYNAK						
Öz kaynak						
Kredi						
Ortaklık						
Diğer						
Kaynaklar Toplamı						

Tablo 3 - Finansman Tablosu

3.3.3. Gelir-Gider Tablosu ve Nakit Akış Analizi

Gelir-gider tablosunda gelir ve gider kalemlerini ayrı ayrı gösterilir.

Nakit akış tablosunda yıllık olarak tüm parasal giriş ve çıkışlar izlenerek işletmenin yatırım ve işletme dönemindeki nakit durumu incelenir.

	1. yıl	2. yıl	3. yıl	4. yıl	5. yıl	TOPLAM
Gelirler						
Satıştan gelir						
Faiz geliri						
Giderler (İşletme Giderleri)						
Ham madde						
Üretim giderleri						
Satış-pazarlama giderleri						
İdari giderler						
Faiz giderleri						
Brüt Gelir						
(Toplam gelir-Toplam gider)						

Tablo 4 - Gelir - Gider Tablosu

	1. yıl	2. yıl	3. yıl	4. yıl	5. yıl	TOPLAM
1. İşletme Nakit Girişi						
1.1. Satıştan Gelirler						
1.1. Faiz ve Kar Payları						
2. İşletme Nakit Çıkışı						
2.1. Tedarikçilere ve Çalışanlara Ödemeler						
2.2. Faiz Ödemeleri						
2.3. Vergi Ödemeleri						
İşletme Gelir Gider Farkı=(1)-(2)						
3. Yatırımdan Kaynaklanan Nakit Akışı						
3.1. Satın Alınan Sabit Kıymetler						
3.2. Satılan Sabit Kıymetler						
Sabit Kıymet Nakit Akışı=(3.2)-(3.1)						
4. Finansmandan Kaynaklanan Nakit Akışı						
4.1. Borçlanma						
4.2. Hisse Senedi Satışı						
4.3. Sermaye Artışı						
5. Ortaklara Kar Payı Dağıtımı						
- Finansmandan Kaynaklanan Nakit Akışı						
- Yatırımdan Kaynaklanan Nakit Akışı						
- Ortaklara Kar Payı Dağıtımı						
Net Nakit Girişi=(1)-(2)+(3)-(5)						
Net Nakit Girişi=İşletme Gelir Gider Farkı						

Tablo 5 - Nakit Akış Tablosu

tablosunun sonuç satırından alınır.

Nakit akış tablosunda işletmenin kârlılığı görülmez.

3.3.4. Kârlılık hesabı

Kârlılık hesabı; işletmenin başlangıç sermayesi ve işletme sermayesi ihtiyacı dahil, tüm gelir ve gider kalemlerini göz önüne alarak, iş fikrinin dönemsel ve birikimli kâr/zarar durumunun incelenmesini sağlayan hesaplamadır.

Karlılığın hesaplanması için şu formüller kullanılır:

Yıllık Satış Gelirleri (ciro) – İşletme Giderleri = Brüt Gelir

Brüt Gelir – Vergiden Muaf Giderler – Finansman Faizleri = Vergi Öncesi Kar

Vergi Öncesi Kar – Vergiler = Vergi Sonrası Kar

Vergi Sonrası Kar– Yatırım Harcamaları = Yıllık Net Kar/Zarar

	1. yıl	2. yıl	3. yıl	4. yıl	5. yıl	TOPLAM
Satış Gelirleri						
İşletme Giderleri						
Amortismanlar						
Finansman giderleri						
Vergi Öncesi Kar						
Vergiler						
Vergi Sonrası Kar						
Amortismanlar						
İşletme Sermayesi						
Sabit Yatırım						
Yıllık Kar - Zarar						
Birikmiş Kar - Zarar						

Tablo 6 - Kar - Zarar Tablosu

nokta, birikimli ne nakit akımının eksiden artıya geçtiği noktadır. Yatırımın geri dönüş süresi hesaplanırken paranın zaman değeri hesaba katılmalıdır. Bunun için Ek1.2 deki "Net Bugünkü Değer" başlığını inceleyebilirsiniz.

Milyon \$ / Yıllar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Yıllık Kar - Zarar	-5	0.4	0.8	1.5	2	2	3	3	3	3	3
Birikimli Kar -Zarar	-5	-4.6	-3.8	-2.3	-0.3	1.7	4.7	7.7	10.7	13.7	16.7

Tablo 7 - Yatırımın Geri Dönüş Süresinin Hesaplanması

BBN (miktar) = Sabit Maliyet / (fiyat – değişken maliyet)

BBN (gelir) = fiyat x BBN (miktar)

Örnek:

Bir işletmenin yatırım sabit giderleri 49.000\$, değişken giderleri ise bir adet ürün başına 0,30\$ olsun.

Satış fiyatının 1\$ olması durumunda, her bir adet ürünün sabit giderlerin karşılanmasına katkısı 0.70\$ olacaktır. Yatırımın başabaş noktası $49.000 / 0,70 = 70.000$ adettir. Yani 70.000 adet sattıktan sonra kara geçmeye başlanacaktır.

Satışların 10.000 daha artarak 80.000'e çıkması durumunda ise 7.000\$ kar edilecek; 10.000 eksik kalarak n 60.000 seviyesinde gerçekleşmesi durumunda ise 7.000\$ zarar edilecektir.

3.3.7. Bilanço

Bilanço, bir işletmenin sahip olduğu varlıklarla ödemekle yükümlü olduğu bedeller

arasındaki farkı gösterir.Şirketin sahip olduğu toplam değerleri ifade eder.

Aktif (Varlıklar)	Pasif (Kaynaklar)
I. Dönen Varlıklar	II. Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar
A. Hazır değerler B. Menkul değerler C. Ticari alacaklar 1. Alacak senetleri reeskontu 2. Şüpheli alacaklar karşılığı D. Stoklar E. Yıllara yaygın inşaat ve onarım maliyetleri F. Gelecek aylara ait giderler ve gelirler tahakkukları G. Diğer dönen varlıklar Dönen Varlıklar Toplamı	A. Mali borçlar B. Ticari borçlar 1. Borç senetleri reeskontu C. Diğer borçlar 1. Borç senetleri reeskontu D. Alınan avanslar E. Yıllara yaygın inşaat ve onarım hakediş bedelleri F. Ödenecek vergi ve yükümlülükler G. Borç ve gider karşılıkları 1. Dönem kârı, vergi ve diğer yasal yükümlülük karşılıkları 2. Dönem kârının peşin ödenen vergi ve diğer yükümlülükleri 3. Kідem tazminatı karşılığı 4. Diğer borç ve gider karşılıkları H. Gelecek aylara ait gelirler ve gider tahakkukları I. Diğer kısa vadeli yabancı kaynaklar Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar Toplamı
II. Duran Varlıklar	II. Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar
A. Ticari alacaklar 1. Alacak senetleri reeskontu 2. Şüpheli alacaklar karşılığı B. Diğer alacaklar 1. Alacak senetleri reeskontu 2. Şüpheli alacaklar karşılığı C. Mali duran varlıklar 1. Bağlı Menkul Kıymetler 2. Bağlı Menkul Kıymetler değer düşüklüğü karşılığı 3. İştirakler 4. İştiraklere sermaye taahhütü 5. İştiraklere sermaye payları değer düşüklüğü karşılığı 6. Bağlı ortaklıklar 7. Bağlı ortaklıklara sermaye taahhütü 8. Bağlı ortaklıklara sermaye payları değer düşüklüğü karşılığı D. Maddi duran varlıklar 1. Maddi duran varlıklar (brüt) 2. Birikmiş amortismanlar 3. Yapılmakta olan yatırımlar 4. Verilen sipariş avansları E. Maddi olmayan duran varlıklar 1. Maddi olmayan duran varlıklar (brüt) 2. Birikmiş amortismanlar 3. Verilen avanslar F. Özel Tükennmeye tabi varlıklar 1. Özel Tükennmeye tabi varlıklar (brüt) 2. Birikmiş tükennme payları 3. Verilen avanslar G. Gelecek yıllara ait giderler ve gelirler tahakkukları H. Diğer duran varlıklar Duran Varlıklar Toplamı	A. Mali borçlar B. Ticari borçlar 1. Borç senetleri reeskontu C. Diğer borçlar 1. Diğer borç senetleri reeskontu D. Alınan avanslar E. Borç ve gider karşılıkları 1. Kідem tazminatı karşılıkları 2. Diğer borç ve gider karşılıkları F. Gelecek yıllara ait gelirler ve gider tahakkukları G. Diğer uzun vadeli yabancı kaynaklar Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar Toplamı
	III. Öz Kaynaklar
	A. Ödenmiş sermaye 1. Sermaye 2. Ödenmemiş sermaye B. Sermaye yedekleri 1. Hisse senedi ihraç primleri 2. Hisse senedi iptal karları 3. M. D. V. yeniden değerlendirme artışı 4. İştirakler yeniden değerlendirme artışı 5. Diğer sermaye yedekleri C. Kâr yedekleri 1. Yasal yedekler 2. Statü yedekleri 3. Olağanüstü yedekler 4. Diğer kâr yedekleri 5. Özel fonlar D. Geçmiş yıllar kârları E. Geçmiş yıllar zararları F. Dönem net kârı (zararı) Öz Kaynaklar Toplamı
Aktif (Varlıklar) Toplamı	Pasif (Kaynaklar) Toplamı

Tablo 8 - Bilanço

4. Yatırımla İlgili Proje Yönetimi

4. YATIRIMLA İLGİLİ PROJE YÖNETİMİ

Yatırım planı; yatırım ile ilgili adımları, adımlar arasındaki ilişkileri, gereken kaynakları ve zaman planlamasını göstermek ve gelişmeleri izlemek amacıyla kullanılır. Planın yapılması için yatırımın adımları belirlenir. Adımlar arasındaki ilişkiler tanımlanır. Bir adımın başlaması bir başka adımın

bitmesinden sonra olabilir. Bazı işler ise aynı anda başlatılarak paralel şekilde yürütülebilir. Proje zaman planı, bu koşullar göz önüne alınarak yapılır.

Her adım için gereken insan gücü ve finansman kaynağı tespit edilmeye çalışılarak çizilecek plan Şekil 11'deki gibi olacaktır.

HARCAMA KALEMLERİ		ZAMAN PLANI (aylar)											
Yatırım Aşamaları	süre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Değerlendirme	30 gün												
Çevre Analizi		0.5											
İç Analiz		0.5											
Piyasa Araştırması	30 gün												
Pazar, müşteriler, ürün, üretim gerekli makine, ekipman ihtiyacı araştırması													
İş Planı	60 gün												
Varsayım				0.2	0.2								
Fizibilite				0.4	0.4								
Gerekli Tüm Hazırlıklar				0.4	0.4								
Kuruluş	90 gün												
Şirketin Kurulması (AŞ)						30							
Ofis Kiralanması						1	1	1	1	1	1	1	1
Makina-Ekipman Siparişi						10							
Personel alınması						2	2	2	5	5	5	5	5
Makina-Ekipman teslim alınması								20					
Lisans alınması								10	10	10	10	10	10
Üretim													
Hammadde								5	5	5	5	5	5
Sabit Üretim Giderleri						1	1	2	2	5	5	5	5
Sabit Yönetim Giderleri						2	2	3	3	3	3	3	3
Satış													
Satış pazarlama hacamaları									5	5	5	5	5
Harcanacak Para (x 1,000 \$-birikimli)		1	1	1	1	46	52	95	126	160	194	228	262
Gerekli İnsan Gücü		1	1	1	1	2	2	2	5	5	5	5	5

Şekil 11 – Yatırım Planı

SON SÖZ

Yeni İş Geliştirme Kılavuzu oluşturmak amacı ile bir araya getirdiğimiz, yöntem ve yaklaşımlardan ortaya çıkan bu çalışmayı sizlerle paylaşmak bizleri mutlu etti. İlk basımdan itibaren gelen olumlu tepkilere de amaca uygun olduğunu teyit etmektedir. Umarız sizler de, kuruluşlarınız için strateji belirleyen ve uygulayan yöneticiler olarak bu kılavuzu faydalı bulmuşsunuzdur.

Sonuç olarak, Yeni İş Geliştirme faaliyetinin bütünü ile ilgili birkaç konuyu da bu safhada sizlerle paylaşmak istiyoruz.

Yeni İş Geliştirme faaliyetleri yöneticiler için yeni olmamakla beraber, bu konunun bir başlık altında incelenmesine henüz yeterince rastlanmamaktadır. Bu nedenle, bizler ayrıntılarda boğulmaktan kaçınarak önemli bütün konu başlıklarına değinmeye çalıştık.

YIG uygulama deneyimi olan kişiler olarak, okuyucuları özellikle analiz sayfalarını gerektiğinden fazla uzatmamaları konusunda uyarmak ve fırsatların kaçırılmasının da önemli bir riski olduğunu vurgulamak istiyoruz. Doğru yapılmış fizibilite çalışmaları birçok başarısız yatırımdan kaçınmak için gereklidir. Ancak, uygulama süreci de bazen öngörülemez olacak önemli gerçeklerle yüzleşmenin tek yolu olabilir. **Yüzmeyi öğrenebilmek için az riskli bir havuzda suya girmek, karada yapılabilecek sonsuz hazırlıktan daha yararlı olabilir.**

Silikon Vadisi'nde yaygın kullanılan bir tekerleme vardır: *'Fail Fast, Fail Cheap, Move on.'* Bu deyiş hızlı ve ucuz bir şekilde denemeler ile yeni konulara girmenin önemini vurgular. Biz de bu şekilde düşük riskle yeni konulara girme alışkanlığının yaygınlaşmasını gerekli görmekteyiz.

Yeni İş Geliştirme etkinliklerinin yaygınlaşması ve kuruluşlarımızın Dünya'ya stratejik bakış açısı ile bakmaları, ulusal rekabet gücümüzün gelişmesi için önemli olacaktır.

Bu çalışmanın olası hatalarından dolayı bizi anlayışla karşılayacağınızı umuyor, Yeni İş Geliştirme gayretlerinizde başarılar diliyoruz.

Son Söz

EK 1. Fizibilite Çalışması İle İlgili Ekler

EK 1. FİZİBİLİTE ÇALIŞMASI İLE İLGİLİ EKLER

EK 1.1. İş Planı Hazırlanırken Yararlanılabilecek Sorular

A. Müşteri

- Ürünün hedef kitlesi kimdir? Pazardaki müşteriler kimlerdir?
- Müşteri hacmi nedir ?
- Müşteri özellikleri (yaş, cinsiyet, meslek, gelir grubu, coğrafi bölge, değerler sistemi, sosyal statü, vb.) nelerdir?
- Potansiyel müşterilerin yeni ürüne olası tepkileri nasıl olacaktır ?
- Müşteriler hangi ürünleri alıyorlar ? Bu ürünleri nasıl seçiyorlar? Ürün seçim kararlarını hangi faktörler belirliyor ? Bu ürünleri neden ve hangi amaçla kullanıyorlar ?
- Müşteriler mevcut ürünleri nerede, nasıl ve hangi durumlarda kullanıyorlar ? Bu ürünleri ne miktarda kullanıyorlar ? Bu ürünlerin yerine hangi ürünleri kullanıyorlar ?
- Müşteriler hangi ürünleri karşılaştırarak karar veriyorlar ? Ürünler hakkında nereden ve nasıl bilgi sahibi oluyorlar ? Nasıl satın alma yapmaktalar? Ürünlere ne kadar ödüyorlar ?
- Müşteri için önemli temel faktörler nelerdir ? Müşteri neden yeni ürünü tercih etsin?
- Ürünün temel faydası ve farklılığı nedir? Ürünün kullanımı ile müşterinin elde edeceği faydalar ile ürünün özellikleri ve avantajları nasıl ilişkilendirilebilir ?

B. Pazarlama

- İlk aşamada hedeflenen pazar ve bölge nedir ?

• Pazar bölümlemesi (segmentasyon) nasıldır? Coğrafi, demografik, davranışsal, işlevsel ve kişisel kriterlere göre pazar içinde birbirinden ayrılan farklı müşteri grupları nelerdir ?

• Pazar bölümleri arasında karşılaştırma yapıldığında öncelik sıralaması nasıldır? (Öncelik sıralamasında bölümün büyüme potansiyeli, kârlılığı ve gelecekteki kâr potansiyeli, rekabet yoğunluğu ve yapısı, müşteri ihtiyaçlarının karşılanma seviyesi, çevresel riskler, firma amaç ve stratejilerine uygunluk, firma kaynak ve becerilerinin bu bölümde rekabet edebilmeye elverişli olması gibi kriterler kullanılabilir.)

• Ürün konumlandırması ve stratejisi nedir? Kimin hangi ihtiyacı ne gibi bir fark/fayda getirerek, nasıl karşılanacak?

• Pazar bölümlemesinden hareketle ürün paketlerinin satış fiyatı nasıl hesaplanmıştır ve nedir ? Büyük siparişler ya da pazara giriş fiyatı için belirlenen pazarlık politikaları nelerdir?

• Liste fiyatları, indirimler, nakliye prosedürleri, faturalama prosedürleri, bakım-onarım anlaşmaları hazırlıkları nelerdir ? Müşterinin faydası ve ekonomik kazancı, rakiplerin fiyatları, muadil ürün fiyatları, eşdeğer ürünler, piyasada oluşan değerler, dağıtım ağı baskıları nelerdir ?

• Reklam ve tanıtım çalışmaları olacak mıdır? Olacaksa boyutları ve hedefleri nelerdir? Marka farkındalığı ve yerleşimi için neler yapılacaktır ?

• Ürünün pazara sunulma zamanı nedir ? Pazara giriş stratejisi ve aşamaları nelerdir ?

C. Satış

- İlk yıl için ürün satış tahminleri nedir?

3 farklı senaryo (iyimser, kötümser ve olası durum) sonuçları nedir?

- Ürün, potansiyel müşterilere nasıl satılacak ve maliyetleri nedir ? Dağıtım kanalları, satış temsilcileri, direk satış ekibi, telepazarlama, e-ticaret, reklam, promosyon, müşteri hizmetleri, fuarlar,vb. ile ilgili gibi detaylar nelerdir?

- Ürün satışlarını destekleyecek mevcut dağıtım kanalları nelerdir ? Alternatifler nelerdir ? Müşteriye ulaşım yolunda araçlar var mıdır? Varsa görevleri ve nitelikleri nelerdir ?

- Satış sonrası hizmet ve garantiler nelerdir?

D. Ürün

- Ürünün kısa tanımı, temel işlevi, amacı nedir ? Ürünün belirgin özellikleri (tasarım, kalite, maliyet, kapasite, kabiliyet, vb.) nedir?

- Ürünün müşteriye sağladığı faydalar ve belirgin özellikleri arasındaki ilişkileri nasıldır? Bir lüks müdür, yoksa bir ihtiyaca mı cevap vermektedir ?

- Şirketin mevcut ürünleri ile yeni ürünün ilişkisi ve getirdiği katma değeri nedir?

- Ürüne özel şartlar var mıdır? (Örneğin, gıda maddelerinin kolay bozulması, yazılımların kısa raf ömürleri, bazı yasal kısıtlar, çevresel konular gibi.)

- Resmi onay ya da izin ihtiyacı var mı? Ürünle ilgili resmi işlemler nelerdir? Piyasayı etkileyen ve yönlendiren resmi kuruluşlar hangileridir?

- Ürünle ilgili sunulacak yan hizmetler nelerdir ve yatırımın kârlılığını nasıl etkilemektedir?

- Ürünün doğurduğu sorumluluklar nelerdir? İlgili sigorta konuları ve ücretleri

nelerdir? Ürün yada hizmetin çevreye olası etkileri (atık, kirlenme, gürültü, vb.); Çevreyi korumak için firmanın aldığı önlemler; çevre konusunda ürünle ilgili resmi kuruluşlar ve gerekler nedir?

- Ürünün rekabet avantajını oluşturan temel yetenek(ler) nedir (tedarik, üretim, lojistik, eğitim-destek gibi beceriler) ?

- Ürünün fikri hak koruma durumu var mıdır (patent, marka, lisans hakkı, vb)?

- Ürün ömrü (product life cycle) ile ilgili bilgi verin (giriş / büyüme / olgunlaşma / düşüş) ve ürünle ilgili öngörüler, teknolojik yada diğer tahminleri belirtin. Ürün yada hizmetin nasıl rekabetçi kalacağı ile ilgili tahminleri belirtin.

- Piyasa koşullarına göre geliştirilebilecek potansiyel yeni ürünler nelerdir (müşteri değer zincirinden hareketle) ? Gelecekte öngörülen ürün geliştirme çalışmaları var mıdır ?

E. Üretim

- Ürünün geliştirme süreci nasıldır ve hangi aşamadır? Belli başlı tarihler nelerdir ?

- Ürünün iş akış şeması nedir? Üretim iş akışının çeşitli aşamaları arasında alternatif yöntemler var mıdır? Varsa, seçilen yöntemin seçim gerekçeleri nelerdir?

- Aylık üretim kapasitesi nedir? Aylık bazda kapasite kullanım oranları tahminleri nedir?

- Gerçekleşmesi öngörülen yıllık stok çevrim oranı nedir?

- Üretim ortamı (ofis, atölye, fabrika, vb.) nedir? Üretim diyagramı ve mimari planlar var mıdır?

- Gerekli makine ve ekipmanlar nelerdir?

- Gerekli insan kaynağı gücü ve nitelikleri nelerdir? Nasıl temin edilecektir?

- Gerekli hammadde ve girdiler nelerdir? Birim ürün içindeki miktarları ne orandadır?

- Hammadde ve girdiler nereden temin edilecektir? Tedarikçiler, koşulları, fiyatları nasıldır? Alternatifleri ve temin koşulları nelerdir?

- Üretimin ne kadarı firma içinde, ne kadarı firma dışında gerçekleştirilecektir? Dışardan alınacak işler nerelerden temin edilecektir, maliyetleri ve alternatifleri nelerdir?

- İşletmenin kurulması için seçilen yerin özellikleri ve seçilme nedenleri nelerdir?

- İşyerinde ürünün elde edilmesi için gerekli tesisat/donanım ve nitelikleri nelerdir?

- Paketleme ve etiketleme türü nedir? Nasıl temin edilecektir? Satın alma noktalarındaki etkisi nedir ve markaya bağlılılığı nasıl etkileyecektir?

- Üretim zamanlaması nasıldır? Aşamaları ve ilgili zamanlama takvimi nedir?

- Ürünün pazara sunulma zamanı nedir? Pazara giriş stratejisi ve aşamaları nelerdir?

F. İşletme ve Yönetim

- Üretim dışı aktiviteler (yönetim, satın alma, pazarlama, vb.) nelerdir?

- Stratejik işbirlikleri ya da ortaklıklar varsa, operasyon ya da yönetime nasıl yansımaktadır?

- Tedarikçilere ödemelerle ilgili prosedürler, zamanları gibi detaylar nelerdir?

- Stok kontrolü için belirlenen prosedür ve sistemler nelerdir? Bu konuda kullanılan teknolojik sistemler var mıdır? Varsa nelerdir ?

- Sipariş alma prosedürü nedir? Belirlenen sistem ve zamanlama nedir?

- Faturalandırma tahsilatı prosedürü nedir? Belirlenen sistem ve zamanlama nedir?

- Alacak tahsilatı prosedürü nedir? Belirlenen sistem ve zamanlama nedir?

- İade ve garantilerle ilgili belirlenen prosedür nedir? Müşteri şikayetleri ve müşteri memnuniyeti ile, ürün-geliştirme amaçlı nasıl bir bilgi toplama sistemi kullanılacaktır?

- Kritik öneme sahip çalışanlar, görevleri, deneyimleri ve nitelikleri nelerdir?

- Muhtelif sözleşme tipleri nelerdir (iş sözleşmeleri, fikri haklar, lisans hakları, vb.)?

- Danışmanlar varsa kimlerdir, deneyimleri ve nitelikleri (hukuk, mali, sigorta, vb.)?

- Personel gelişimi için kullanılacak eğitim gibi yöntemler ve politikaları nelerdir?

- Güvenlik sistemleri ilgili belirlenen prosedür nedir? Gizli belge, bina, çalışanlar gibi konularda ne gibi önlemler alınmıştır (yangın, vb. Dahil)? Bilgisayar kayıtları nasıl korunacaktır?

G. Parasal Değerler (Fizibilite) Çalışması

- Başlangıç yatırım tutarı ne kadardır?

- İşletme sermayesi ne kadardır?

- Yatırım finansmanı nasıl karşılanmaktadır?

- Yatırımın geri dönüşü kaç yılda olacaktır?

- Başa-baş noktası nedir?

- Beş yıllık ortalama kârlılık oranı nedir?

- Yatırımın beş yıllık Net Bugünkü Değeri ve İç Kârlılık Oranı nedir?

H. Büyüme Planı

• Gelecekteki potansiyel pazarlar nelerdir ? Piyasa hacmi, piyasaya giriş stratejisi, tahmini giriş zamanı ve maliyetler nelerdir ? Yeni potansiyel pazara girmek için gerekli yetkinlikler ve ihtiyaçlar nelerdir ?

• Yeni ürün/hizmet geliştirme, yeni satış noktası açma, vb. Etkinliklerle ilgili planlama nedir ve geliştirme etkinlikleri (Ür-Ge, Araştırma, Anket, vb.) Ne kadar finansman gerektirmektedir?

• Büyüme ile ilgili ortaklık yada birleşme yada işi elden çıkarmak gibi stratejiler nelerdir? Ortaklık ya da aile yapılanmasında ayrılmalar yada aile fertleri arasındaki paylaşımlar ne şekilde olacaktır?

I. Terk Planı

• Olası sorunlar, riskler ve negatif faktörler nelerdir?

• Satış tahminleri gerçekleşmediği, sektörel ya da makro ekonomik istenmeyen gelişmeler olduğu, üretim maliyetleri çok arttığı, fiyat savaşı neticesinde karlılığın eridiği, gerekli işgücü sağlanamadığı, tedarik yetersizliği, işletme sermayesi eksiği doğduğu, resmi/ yönetmeliksel engeller çıktığı, üründen kaynaklanan beklenmedik sorumluluklar doğduğu, ürün geliştirme süreci beklenenden uzun olduğu, sendika sorunları ve benzeri risklerle ilgili çeşitli senaryolara göre alınacak önlemler nelerdir?

• Bir ya da daha fazla risk oluştuğu ve iş girişiminin başarısızlık halinde, telafi yada kurtulma senaryoları nelerdir ? 30 gün içinde hangi varlıklar elden çıkarılabilir, nakit ihtiyacı nasıl temin edilebilir (patentler, stoklar, alacaklar, ekipman, vb.)?

EK 1.2. ÇEŞİTLİ FİZİBİLİTE YÖNTEMLERİ

A. NET BUGÜNKÜ DEĞER ANALİZİ

Yatırım hesabı yaparken, 'yıllık net akım' tahminlerini bir hesaplamaadan daha geçirerek, yıllara yayılmış olan paranın bugünkü değerini bulmamız gerekir. Yatırımdaki net yıllık nakit akım değerleri bir sabit orana bölünerek paranın bugünkü değeri hesaplanır. Bu oran, girişimcinin yıllık kazanç düzeyi beklentisi olarak belirlediği bir indirgeme oranıdır. Kısaca, yatırım ve işletme sermayesinin belli bir süreyle bankaya yatırılması ile, yatırım yapılması durumları karşılaştırılır. Banka faizi baz alınarak, belli bir süre zarfında elde edilecek net kârın bugünkü değeri bulunarak yatırılacak yatırım+işletme sermayesi ile karşılaştırılır.

Toplam NBD

'Yıllık Kâr-Zarar' örneğindeki rakamlarda, indirgeme oranını ABD Doları için %12 alırsak:

$$\begin{aligned} \text{Toplam NBD} &= (-5) + (0.4 / 1.12) + (0.8 / 1.122) \\ &+ (1.5 / 1.123) + (2 / 1.124) + (2 / 1.125) + \\ &(3 / 1.126) + (3 / 1.127) + (3 / 1.128) + (3 / \\ &1.129) + (3 / 1.1210) = 5.6 \end{aligned}$$

Milyon \$ / Yıllar	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Yatmış	-5										
Yıllık Kar - Zarar		0.4	0.8	1.5	2	2	3	3	3	3	3
Birikimli Kar -Zarar	-5	-4.6	-3.8	-2.3	-0.3	1.7	4.7	7.7	10.7	13.7	16.7
Yatmış	-5										
İndirgenmiş Kar-Zarar		0.36	0.71	1.34	1.79	1.79	1.68	2.68	2.68	2.68	2.68
Birikimli indirgenmiş Kar - Zarar	-5	-4.64	-3.93	-2.59	-0.8	0.99	3.67	6.35	9.03	11.71	14.39

Tablo 8 - Yatırımın Geri Dönüş Süresinin Hesaplanması

İndirgeme oranı paranın bugünkü değerini bulmayı amaçladığı için, paranın gelecekteki değerini etkileyen unsurlarla doğrudan ilgilidir ve ülkeden ülkeye değişir. Türkiye’de şartlar belirgin olmadığı için (enflasyon, faizler, vs.), yatırım hesabı çok hassas bir konudur. İndirgeme oranı enflasyonla direk ilintilidir ve yatırımları TL bazında uzun vadede hesaplamak için kullanılan hesap = $[(1 + \text{nominal indirgeme oranı}) / (1 + \text{enflasyon})] - 1$

En doğru indirgeme oranını (sermaye maliyeti) tespit etmek için, yatırımda kullanılan farklı sermaye kaynaklarının maliyetlerinin toplam içindeki payları kullanılarak ağırlıklı ortalaması alınır. Yıllık hazine bono faizi %55, ticari kredinin maliyeti %65, dış kredi etkin faiz oranı %8 (geri ödemesiz süreler, finansman giderleri, vb. diğer uygulamaların fayda ve maliyetlerini dikkate alan eşdeğer faiz oranı), TEFE Türkiye’de %30, ABD’de %2 olduğunu varsayarsak:

Özkaynak maliyeti: $[(1 + 0.55) / (1 + 0.30)] - 1 = 0.19$

Dış kredi maliyeti: $[(1 + 0.08) / (1 + 0.02)] - 1 = 0.06$

Ticari kredi maliyeti: $[(1 + 0.65) / (1 + 0.30)] - 1 = 0.27$

Örneğin; %20 özkaynak, %50 dış kredi, %30 ticari kaynak kullanıldığını varsayalım...

Ortalama kaynak maliyeti (indirgeme oranı) = $(0.19 \times 0.2) + (0.06 \times 0.5) + (0.27 \times 0.3) = 0.15$

ABD’de enflasyon %~3 mertebesinde olduğundan indirgeme oranı %4-5 alınabilir, Almanya’da bu oran %5-6 alınabilir. Türkiye’de \$ yatırım faizi yıllık %7-8 mertebesinde. Yapılacak yatırımın bu para değerlendirme oranından daha yüksek olması beklenir. İndirgeme oranı için, aynı zamanda beklenen getiri oranı da denebilir.

Hesaplama sonunda, NBD için sıfır’dan (0) büyük bir sonuç elde ettiğimizde, beklentinin karşılandığını, yani getirinin %12’den fazla olduğunu, ve yatırım için kabul edilebilir bir durum olduğunu görürüz. Eğer NBD sıfır’dan küçükse, yatırımın beklentileri karşılamadığını gösterir.

B. İç Karlılık Oranı

Toplam NBD'nin sıfır (0) olması hali, belirlenen vadede (yukarıdaki örnekte 10 yıl) yatırımla başabaş olma durumunu gösterir. Belirli bir vadede NBD'yi sıfır verecek indirgeme oranına "iç kârlılık oranı" yada "iç verim oranı" denir. İç kârlılık oranı, beklenen getiri oranından (indirgeme oranı) büyük ise, yatırım kararı vermek uygun bir durum var demektir.

Birden fazla iş fikri olduğu durumlarda, iç kârlılık oranı projelerin karşılaştırılmasında değerlendirmeye alınan etkenler arasında önemli bir göstergedir.

C. Fayda-Maliyet Oranı – F/M

Bir projenin bugünkü nakit girişlerinin toplamının (projeksiyon süresi boyunca sağlanan faydalar), maliyetlerin toplamına (yatırım harcamaları ve diğer nakit çıkışları) oranıdır. Alternatif iş fikirleri arasında - 1'den büyük olma kaydıyla - en büyük olana öncelik verilir.

F/M oranı yerine, onu ikame eden NBD oranı da kullanılmaktadır.

D. Belirsizlik ve Risk Analizi

İş fikrini analiz ederken, başlıca üç parametre ön plana çıkmaktadır (giderler-yatırım + işletme- ve gelirler). Birden çok değişkenin geleceğe yönelik tahminlerinde belirsizlikten kaynaklanan hataları önlemek amacıyla, etkisi büyük değişkenlerin alabilecekleri değerler göz önünde bulundurulur.

E. Duyarlılık Analizi

Hangi ölçüt esas alınıyorsa (örneğin NBD), her bir değişken için tek tek hesaplanır. Mutlak değer olarak hangi değişken NBD'yi en çok etkiliyorsa, en kritik değişken olarak tespit edilir.

Değişkenin en kötü ve en iyi ve ortalama değerleriyle ulaşılan ölçüt sonuçları irdelenir.

Olasılık analizi

Her değişkenin olası "değişme aralığı"nı ve bu aralık içindeki her değer ortaya çıkma olasılığını belirlemeye yarar.

Enflasyon ortamında proje analizi

Enflasyonun gelecekteki piyasa fiyatlarını ne şekilde etkileyeceği, enflasyonun üretilen hizmet/mallara olan talebi ne şekilde etkileyeceği, nakit akışın cari fiyatlarla mı sabit fiyatlarla mı hesaplanacağı konusu, indirgeme oranının ne olması gerektiği, vergi-tarife-sübvansiyon gibi iktisadi politika araçlarındaki değişme olasılıkları dikkatlice hesaba katılması gerektiği gibi, enflasyon nedeniyle doğabilecek ilave riskler de düşünülmelidir.

Net Katma-Değer

$NKD = \text{ciro} - (\text{üretim girdileri} + \text{yatırım})$

Net ulusal katma değer (NUKD) ise, NKD'den yabancı personele ödenen ücretler, yurt dışı faiz ve sigorta ödemeleri ile yurtdışı kâr payı ve yurt dışı telif hakkı ödemeleri gibi yurtdışı faktör ödemeleri toplamının çıkartılmasıyla elde edilir.

F. Yöntemlerin Değerlendirilmesi

Net bugünkü değer, ekonomik ömrün tamamını hesaba katar ve paranın zaman değerini dikkate alır, ancak büyük projeler lehine bir analize yol açmaktadır.

İç Karlılık Oranı, kârlılık oranı yüksek, ancak küçük projelere öncelik tanımaktadır. Analiz edilen proje için en fazla hangi faiz oranı ile borçlanma imkanı olabileceğini göstermektedir.

Geri ödeme süresi, iş fikirlerinin projeksiyon süresini ve geri ödeme süresinden sonraki net nakit girişlerini dikkate almadığı için, uzun projeksiyon süreli projelere öncelik vermemektedir. İdeal geri ödeme süresi, girişimciden girişimciye ve ülkeden ülkeye göre değişen bir göstergedir.

Bir projenin zarar etmemesi için minimum kapasite kullanımı ile satış tutarını veren Başabaş Noktası (BBN) ne kadar küçükse projenin zarar etme ihtimali o kadar azdır. Diğer bir ifadeyle, tam kapasiteyle çalışılması planlanan bir projede BBN tam kapasiteye yakınsa, projenin zarar etme ihtimali o kadar büyüktür. Başabaş noktasının tam kapasiteden büyük olma durumunda, projenin kâr etme olasılığı yoktur.

Eğer projenin ekonomik ömrü boyunca her yıl elde edilecek indirgenmiş katma-değerler toplamı, indirgenmiş ücretler toplamından fazla ise, proje ulusal açıdan verimli demektir.

EK 1.3. Kritik Yol Metodu (CPM)

Kritik yol metodu, bir projenin başarıyla sonuçlanması için kontrol altında tutulması gereken adımlar dizisinin belirlenmesidir.

Projenin adımlarını oluşturan etkinlikler öncelik dizisi içinde sıralanır. Her etkinliğin başlangıç ve bitiş zamanı ile birlikte, takip edecek bir sonraki etkinlik belirtilir. Projenin son bitiş zamanının şaşmaması için, başlangıç ve bitiş zamanlaması hassas olan etkinlikler tespit edilerek, kontrol altında tutulur.

Kritik yol metodunu üretimde uygulamak da mümkündür. Üretim bandının bazı aşamaları diğerleri kadar verimli olmayabilir. Bu aşamalara darboğaz denir. Tüm kapasite ne kadar büyük olursa olsun, belli noktalardaki darboğazlar toplam üretim akışını etkiler. Bu nedenle, üretim

sürecinde tespit edilen kritik noktalarda darboğaz yönetimi uygulanır.

EK 2. Şirket Kuruluşu İle İlgili Ekler

EK 2.1. İş Kurma İle İlgili Kontrol Listesi

A. Stratejik Plan

- Kendi kendini değerlendirmek
 - İş vizyonunu tanımla
 - Mevcut becerileri, bilgiyi ve desteği belirle
- Fırsatları tanımla
 - Pazar ve rekabet araştırması yap
 - Benzer iş sahipleri ile görüşmeler yap
- İş yaklaşımını belirle
 - Yeni kuruluş gereklerini tanımla
 - Mevcut bir işletilen kuruluşu satın alma olanaklarını belirle
 - İmtiyaz (franchise) olanaklarını araştır
 - İş yaklaşımını özetle
- Potansiyel risk ve getirileri ölç
 - Pazar büyüklüğü ve istikrarını ölç
 - Rekabeti tahmin et
 - Finansal ihtiyaçları tanımla
- Stratejik planı gözden geçir ve gerekli değişiklikleri yap

B. İş Olanaklarının Tanımlanması

- Pazarı tanımla
 - Elde edilebilir bilgilere ulaş
 - Rekabeti belirle
 - Pazarı özetle
 - Hedeflenen pazar kısmını (niş) belirle
- Gerekli malzeme ve ekipmanı belirle
 - Bir iş yaklaşımı seç
 - Kaynakları belirle
 - Gerekli Eleman niteliklerini belirle
 - Gerekli hammaddeleri belirle

- Gerekli donanımları ve işletme giderlerini belirle
- Potansiyel risk ve getirileri değerlendir.
- Pazar büyüklüğünü hesapla
- Finansal geri dönüş tahmini yap

C. Eylem için Planlama

- 5 yıllık detaylı bir İş Planı geliştir.
- Varsayımları listele
- Pazarı tanımla
- Yeni iş fikrini tanımla
- Başlangıç aşamasındaki satış hacmi tahmini yap
- İşletme maliyeti tahmini yap
- Fiyatlama stratejisini belirle
- Gelir tahmini yap
- Proforma finansal tabloları yap
- Başabaş analizi yap
- Nakit akış tahmini yap
- İşkurma (start-up) planı geliştir
- Satış ve pazarlama stratejisi geliştir
- Dağıtım yapısı geliştir
- Risk ve olasılıkları tanımla
- İş Planı'nı bitir
- İlerlemek için kararlarını teyid et

D. İş kurma Planında İlerlenmesi

- İşyerini seç
- İş yapısını kur
- İsim seç
 - İsimle ilgili olası saklı anlamları belirle
 - Kullanılmayan isim olasılıklarını araştır
- Banka seç
 - Hesap açtır
 - Kredi hacmini belirle

- Hukuk müşaviri seç
- Vergisel konuları öğren
- Kuruluş sermayesi kaynaklarını belirle
- Sermaye kaynağını temin et
- İşletme merkezini kur
 - Muhasebe sistemini oluştur
 - Gerekli lisans yada izinleri temin et
 - Gerekli sigortaları temin et
 - Güvenlik planı yap
- Pazarlama planı geliştir
 - Reklam programı geliştir
 - Logo geliştir
 - Promosyon malzemesi siparişlerini ver
- Fiziksel imkanları oluştur
 - İşletme mekanını oluştur
 - Bilgisayar donanımını seç ve tamamla
 - Bilgisayar yazılımlarını seç ve tamamla
 - Donatıları kur (elektrik, gaz, su,vb.)
 - Mobilya ve aksesuarları tamamla taşıın
- Çalışanları temin et
 - Adaylarla görüşmeler yap
 - Çalışanları işe al
 - Ekibi eğit
 - İş'e başla.

EK 2.2. Şirket Kuruluş İşlemleri

İki veya daha fazla girişimcinin ortak bir ekonomik amaca ulaşmak için işgücü, finansman ve mallarını bir sözleşme ile birleştirerek oluşturdukları ortaklığa şirket denir.

Şirketler sorumlulukları bakımından ikiye ayrılır:

1. Sermaye şirketleri: Bu tür şirketlerde sermaye ön plandadır. Ortakların sorumlulukları sınırlıdır.

2. Şahıs şirketleri: Bu tür şirketlerin ortakları sınırsız sorumludur.

Şirket kuruluş işlemleri üç adımdan oluşur. Şirket ana sözleşmesi hazırlanarak notere tasdik ettirilir. Onay tarihinden itibaren 15 gün içinde şirket merkezinin bulunduğu veya bağlı olduğu yerin Ticaret Sicili Memurluğu'na tescil ettirilir. Tescil ile şirket tüzel kişilik kazanmış olur. Tescilden sonra ilana tabi hususlar Ticaret Sicili Gazetesi'nde ilan ettirilir. Ticaret Sicil Memurlukları, şirket adına, tüm bildirimleri (vergi, sosyal güvenlik, ticaret ve sanayi odası üyeliği, vb.) yapar.

Kaynakça:

• T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Yatırımcı Rehberi, 2003.

• KOSGEB Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü, Şirket Yapıları ve Kuruluş Aşamaları, 2001.

• Anonim ve limited şirketlerin kuruluş ve ana sözleşme işlemlerine ilişkin tebliğ:

http://www.alomaliye.com/san_bak_sirket_kuruluslari_teblici.htm

• Şirket kuruluş işlemleri sırasında kullanılabilecek belge ve sözleşme örnekleri:

<http://www.izmitticaretodasi.org.tr/firmakurulus.htm>

EK 2.3. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

Ülkemizde tekno-girişimciliğin geliştirilmesi ve desteklenmesi amacıyla teknoloji geliştirme bölgeleri kurulmuştur.

Teknoloji geliştirme bölgeleri; yüksek/ileri teknoloji kullanan veya teknoloji yönelimli firmaların bir üniversite veya araştırma merkezinin olanaklarından yararlanarak teknoloji ve/ya

yazılım geliştirdikleri ya da teknolojik bir buluşu ticarileştirdikleri akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği bölgelerdir.

4691 sayılı kanun ile kurulan Teknoloji Geliştirme Bölgelerine sağlanan destek ve muafiyetler şunlardır:

- Bölgelerin kurulması için gerekli arazi temini, alt yapı ve idare binası inşası ile ilgili giderlerin yönetici şirketlerce karşılanamayan kısmı yardım amacıyla Bakanlık bütçesine konulan ödenekle sınırlı olmak üzere karşılanır.

- Atık su arıtma tesisi işleten bölgelerden, belediyelerce atık su bedeli alınmaz.

- Bölgede yer alan firmaların bölgedeki yazılım ve AR-GE'ye dayalı üretim faaliyetlerinden elde ettikleri kazançları, faaliyete geçilmesinden itibaren beş yıl süre ile gelir ve kurumlar vergisinden müstesnadır. Bakanlar Kurulu, seçilen, hedef alınan, belirli teknolojik alanlar ve ürünler için on yıla kadar süreyi uzatabilir.

- Bölgede çalışan araştırmacı, yazılımcı ve AR-GE personelinin bu görevleri ile ilgili ücretleri, bölgenin kuruluş tarihinden itibaren on yıl süre ile her türlü vergiden istisnadır.

- Gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerince bu bölgelerde AR-GE faaliyetlerinde bulunan kişi, kurum veya kuruluşlara makbuz karşılığı sponsor olarak yapılan bağış ve yardımlar toplamı belirli bir indirim tabi tutulur.

- Bunun dışında işletme, hukuk, pazarlama, fikri haklar, mali ve diğer yatırım konularında teknik ve idari danışmanlık, risk sermayesi bulma ve aracılık etme ve kuluçkalık gibi hizmetler de sağlanmaktadır.

Kaynakça:

Teknoloji Geliştirme Bölgeler Kanunu ve Yönetmeliği:

www.alomaliye.com/4691_sayili_kanun.htm

EK 2.4. Serbest Bölgeler

Serbest bölge, Bir ülkenin siyasi sınırları içinde ancak gümrük sınırları dışında kalan, ihracatı teşvik amacıyla ticari ve sınai faaliyetlere özel teşvikler sağlanan yerdir.

Serbest bölgelerde sağlanan teşvik ve avantajlar şunlardır:

- Firmalar, bölge içindeki faaliyetlerinden dolayı elde ettikleri kazançlar üzerinden Kurumlar Vergisi ödemezler.
- Bölgede çalışanlar Gelir Vergisi ödeme yükümlülüğünden muaftırlar. Bundan dolayı işçilik maliyetleri Türkiye'ye nazaran %25-%40 daha ucuzdur.
- Yurt dışından Bölgeye getirilen makineler ve mallar için gümrük vergisi, diğer vergiler ve fon ödenmez.
- Gümrüksüz alanda süresiz stok tutup, talep oldukça partiler halinde varsa gümrük vergisini veya sadece KDV'sini ödemek suretiyle Türkiye'ye mal satma imkanı vardır.
- Türkiye'den Bölgeye yapılacak satışlar ihracat sayılacağından, Bölge kullanıcıları Türkiye'den KDV ödemeksizin mal satın alabilirler.
- Bölgedeki faaliyetler dolayısıyla elde edilen kârlar serbest olarak istenilen ülkeye transfer edilebilir.
- Serbest Bölge'de faaliyet gösteren bankalardan döviz bazında düşük faizli cazip

işletme ve yatırım kredileri temin etmek mümkündür.

Kaynakça:

- İstanbul Ticaret Odası (1998), Sorularla Serbest Bölgeler İşlemler ve Mevzuat, İstanbul.
- Dorukkaya, Ş. (2002), 100 Soruda Serbest Bölge Rejimi, Uygulaması, Vergisel Teşvik Avantajlar, TOBB Yayınları, Ankara.

GENEL KAYNAKÇA

- Rekabet Stratejinizi Nasıl Planlarsınız, Sarah Layton, Alfred Hurd ve William Lipsey; Rota Yayınları. 1998.
- The Manager's Handbook, Arthur Young; Marshall Editions Ltd. 1986.
- Rekabet Stratejisi, Michael Porter; Sistem Yayıncılık. 2000
- Geleceği Kazanmak, Gary Hamel ve C.K. Prahalad; İnkılap Yayınevi. 1996
- Your First Business Plan, Joseph Covello ve Brian Hazelgren; Sourcebooks Inc. 1998
- İş Planı Hazırlamaya Yönelik Pazarlama Kararları - Yrd. Doç. Dr. Emine Batıslam; Sabancı Üniversitesi Girişimci Geliştirme Programı (GGP) Eğitim Notları. Haziran-Temmuz 2003
- İş Stratejisi, Dr. Melsa Ararat; Sabancı Üniversitesi Girişimci Geliştirme Programı (GGP) Eğitim Notları. Haziran-Temmuz 2003
- Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An, Prof. Dr. Arman Kırım; Sistem Yayıncılık. 2002
- Pricing New Products, Michael Marn, Eric Roegner ve Craig Zawada; McKinsey Quarterly. 2003

Genel Kaynakça

- Putting a Price on Solutions, Eric Roegner, Torsten Seifert ve Dennis Swinfors; McKinsey Quarterly. 2003

- Making Solutions the Answer, Nathaniel Foote, Jay Galbraith, Quentin Hope ve Danny Miller; McKinsey Quarterly. 2003

- Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, Prof. Dr. Erol Eren; Beta Yayınları. 2002

- “Teknoloji Geliştirmede Stratejik Seçenekler,” Talat Çiftçi; Teknolojik Geliştirme ve ArGe Konferansı, Teknoloji Yönetimi Derneği, 1997

- Stratejik yönetim ile ilgili bazı web siteleri: www.canaktan.org/yönetim/stratejik-yönetim/linkler-turkce.htm

- İş Kurmak ve Yönetmek, KOSGEB, 2001
www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/8/IsKurmakVeYonetmek.pdf

- Girişimci Olabilir miyim? KOSGEB, 2000
www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/15/GirisimciOlabilirMiyim.pdf

- Bir İş Fikri Bulmak, KOSGEB, 2000
www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin/16/BirIsFikriBulmak.pdf

- İş Planı Örnekleri: www.bplan.com

- İş Planı Dosyası:
www.girisimciliknetwork.gen.tr/kitaplar/IsPlaniDosyasi.pdf

- www.vFinance.com

- www.planware.org

- www.ndsu.edu/smallbiz911/biz_strategies/plc/

- www.bizednet.bris.ac.uk/virtual/cb/factory/marketing/theories4.htm



İSTANBUL
SANAYİ ODASI

