



# Bir işletme modeli geliştirmek & İşletme planınızı inşa etmek

1. Fikirden işletme modeline
2. Büyümenin aşamaları
3. Bir işletme planı yazmak
4. İşletme planınız için bir mali plan oluşturmak
5. İşler planlandığı gibi gitmediğinde ne yapmalı



**“Bir şirket için kâr, bir kişi için oksijen gibidir. Sahip değilseniz oyun dışı kalırsınız. Ama hayatınızın nefes almaktan ibaret olduğunu düşünüyorsanız kesinlikle hatalısınız.”**

– Peter Drucker

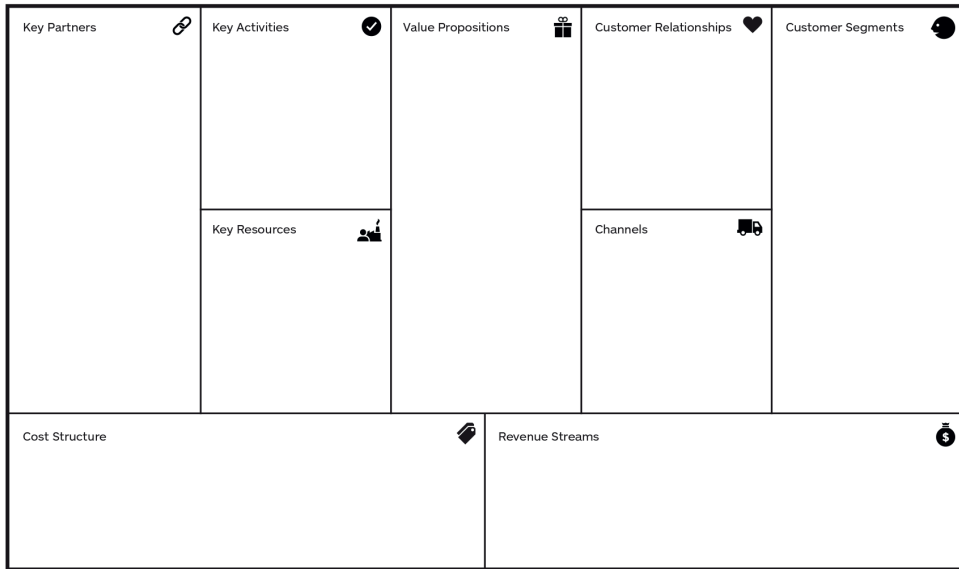
## Bölüm 3

İşe girişmeye karar verince, bundan ne kadar para kazanabileceğinizi anlamanız gerekiyor. Başka bir deyişle, işletme modelinizin ne olduğuna karar vermeniz gerek. Bu kapsama giren çok sayıda soru var: Hedef müşteriniz kim? Çözmeye çalıştığınız sorun ne? Maliyet yapınız ne? Kâr marjınız ne? İşletme modelinize karar verince, bir işletme planı yazma vakti gelmiş demektir! Bu bölüm bu iki aşamada size rehberlik etmeye odaklanıyor.

### Fikirden işletme modeline

Startup'lar için faydalı bir araç, Alexander Osterwalder tarafından geliştirilen işletme modeli taslağıdır. Bir işletme modelinin tüm unsurlarını kapsayan 9 bölüme ayrılmış basit bir görsel şemadır. İşletmenizin giriş ve çıkışlarını hesaplarken harika bir başlangıç noktası sunar. Odaklanmanıza, işletmenizin önemli noktalarını net görmeye yardımcı olur ve işletme modeliniz kaçınılmaz bir şekilde evrim geçireceğinden, kolayca uyarlanabilir.

İşletme modeli taslağına başlamanın en iyi yolu, taslağın fiziksel bir kopyasını yazdırmak, kurucu ortaklarınızla (ya da tek kurucu sizseniz yardımcı olabilecek biri/danışman) birlikte oturup her bölüm hakkında beyin fırtınası yapmaktır. Farklı bölümler bir işletmenin dört bölümü altında kapsamlı bir şekilde kategorilendirilebilir.



### Misyon yönelimli işletmeler için işletme modelleri konusunda girişimci tavsiyesi: Misyonunuzu işletme modelinizle ilişkilendirin



"Bir işletme kurmak kısmen sadelikle ve basit ama gerçekten değerli bir şekilde işleyen bir şeye sahip olmakla ilgilidir. Ve bu özellikle gurur duyduğum bir şey. İşletmemizi tasarlamak için kullandığımız yolların biri misyon yönelimli bir kurum olmak istememiz ve bu misyonun şirketin bir parçası olmasını değil, işletme modelimizde onunla beraber büyümek istememizdir. Winnow'un kurulma şeklinde sevdiğim şey, sadece bir sayıya önem veriyor olmamız, bu sayı da önlediğimiz gıda atığı miktarı. Ve bu sayı müşterilerimiz için tasarruf ettiğimiz para miktarı ve bu sayı, bir işletme olarak gelirimizle oldukça uyumlu."

– Marc Zornes, Winnow Solutions Kurucu Ortağı

# İşletme Modeli Tuvali

**Kilit ortaklar:** Kilit ortaklarınız kim? Başka bir deyişle, kim size yardımcı oluyor? Tedarikçileri, üreticileri ve diğer paydaşları düşünün. Bu ortaklardan ne elde ediyorsunuz ve gerçekleştirdikleri etkinlikler neler? Ortaklar operasyonları optimize etmeye ve risk ya da belirsizliği azaltmaya yardımcı olur.

**Örnek:** Üretimde dışarıdan destek alan bir üyelik sistemine sahip bir kahve şirketi, kahve çekirdeği tedarikçilerini, ambalaj tedarikçilerini, yardımcı üreticisini ve nakliyat şirketlerini kilit ortak olarak listeleyebilir. Adil Ticaret ya da Yağmur Ormanı İttifakı gibi belirli standart ve ilkeler söz konusuysa, bu STK'lar da bu bölüm altında listelenebilir.

**Kilit etkinlikler:** Değer teklifinizin gerektirdiği kilit etkinlikler neler? Başka bir deyişle, bir işletme olarak ne iş yapıyorsunuz? Dağıtımınız, müşteri ilişkileri ve geliriniz açısından önemli olan etkinlikler neler?

**Örnek:** Aynı kahve şirketinin kilit etkinlikleri kaynak bulma, kahvenin satışı ve pazarlaması olurdu.

**Müşteri ilişkileri:** Müşterilerinizle nasıl etkileşime giriyorsunuz? Onlarla nasıl bir ilişkiniz var?

**Örnek:** Aynı kahve şirketi için, müşteri ilişkilerinin büyük bir bölümü e-posta ile direkt iletişim ve sosyal medya etkileşimi formunda dijital olurdu. Ürünlerini geleneksel perakendeciler yoluyla satan bir kahve şirketi de müşterileriyle online etkileşime girerdi, ama mağazalarda tadım etkinlikleri ya da müşterilere yönelik etkinliklerde (örn: festival, kahve fuarları vs.) varlık göstererek fiziksel ilişki de kurardı.

**Müşteri dilimleri:** Müşterileriniz kim? Başka bir deyişle, kime yardımcı olmaya çalışıyorsunuz? Kim için değer yaratıyorsunuz? Ve en önemli müşterileriniz kim?

**Örnek:** Doğrudan tüketici aboneliği hizmeti sunan kahve şirketinin, internet sitesinden kahve satın alıp evlerinden teslim alan bireylerden oluşan tek bir direkt müşteri dilimi olur. Geleneksel perakende yoluyla satış yapan bir kahve şirketinin birkaç farklı müşteri dilimi olur: Dağıtımcılar, perakendeciler ve tüketiciler.

**Gelir akışları:** Farklı müşteri dilimlerinizden ne elde ediyorsunuz? Müşterilerinizin ödemeye hazır olduğu değer ne?

**Örnek:** Bir abonelik hizmeti kahve satışından gelir elde eder. Böyle bir iş modelinin bir avantajı, müşteriler haftalık/aylık düzende abone olduğundan, düzenli bir gelir akışıdır. Perakende odaklı bir kahve şirketi gelirini farklı müşteri dilimlerine kahve satışından elde eder: Hepsine farklı bir fiyatlandırma yapısı uyguladığı dağıtımcılar, perakende ve potansiyel olarak direkt müşteriler.

**Kilit kaynaklar:** Değer teklifinizin gerektirdiği kilit kaynaklar neler? Başka bir deyişle, siz kimsiniz? Ve işletmenin ilerlemesine yardımcı olmak için neye ihtiyacınız var? Dağıtımınız, müşteri ilişkileri ve geliriniz açısından önemli olan kaynaklar neler? Bu mali, fiziksel, entelektüel, insani olabilir.

**Örnek:** Üretimi ve lojistiğinde dışarıdan destek alan, online aboneliğe sahip kahve şirketinin ana kaynağı insan kaynakları olurdu ve kilit etkinlikleri de kaynak bulma, satış & pazarlamaya odaklanırdı. Dolayısıyla, yaratılan değer büyük çoğunluğu markasına dayanırdı (kilit kaynak olarak). Yatırım ya da borç formundaki mali kaynaklar şirketin nasıl büyümek istediğine bağlı olarak gerekebilir. Bir kahve şirketi kendi üretimini yürütüyorsa ve kendi kahve plantasyonuna sahipse, kilit kaynaklarının arasında bu plantasyon ve fabrika da yer alırdı.

**Değer teklifi:** Müşteri(leri)nize sunduğunuz değer ne? Onlar için hangi sorun(ları) ele alıyorsunuz? Hangi müşteri ihtiyaçlarını karşılıyorsunuz? Başka bir deyişle, müşterinize nasıl yardımcı oluyorsunuz?

**Örnek:** Bir online kahve aboneliği hizmeti farklı müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlardı: Harika bir kahve içme ihtiyacı ve isteği ve rahatlık ihtiyacı (evin dışından kahve satın almak zorunda kalmamak, satın almayı unutup kahvesiz kalmaktan endişelenmek zorunda kalmamak...).

**Kanallar:** Ana dağıtım kanallarınız neler? Müşterilerinizi nasıl tanıyor ve ürün ya da hizmetinizi onlara nasıl ulaştırıyorsunuz? En iyi işleyen kanallar hangileri?

**Örnek:** Abonelik hizmetli kahve şirketi örneğinde, ana dağıtım kanalı şirketin internet sayfası yoluyla direkt satış olur. Müşteriler onu dijital pazarlama, sosyal medya, PR, direkt e-posta yoluyla pazarlama, SEO ve ayrıca broşür dağıtım ve tüketici fuarları & etkinliklerinde varlık gösterme gibi potansiyel olarak offline etkinlikler yoluyla tanır.

**Maliyet yapıları:** Maliyetiniz ne? İşletmeniz maliyet ya da değer temelli mi (başka bir deyişle, bir indirim süpermarketi gibi fiyat rekabeti mi yapıyorsunuz yoksa üst sınıf bir çay markası gibi değere mi büyük bir önem veriyorsunuz?) En pahalı etkinlik ve kaynaklarınız neler?

**Örnek:** Bir şirketin maliyeti sabit ve değişken maliyetler olarak bölünebilir. Sabit maliyetler satılan ürün ve hizmetlerin miktarından bağımsız olarak aynı kalır (Örneğin: Kira ve maaşlar). Değişken maliyetler ürün seviyesine bağlı olarak artar ya da azalır. Ürün ya da hizmetinizden daha fazla satarsanız, bunları üretmek için ihtiyaç duyduğunuz maliyetler artar.

**anahtar:**

Altyapı

Müşteriler

Öneri

Finans

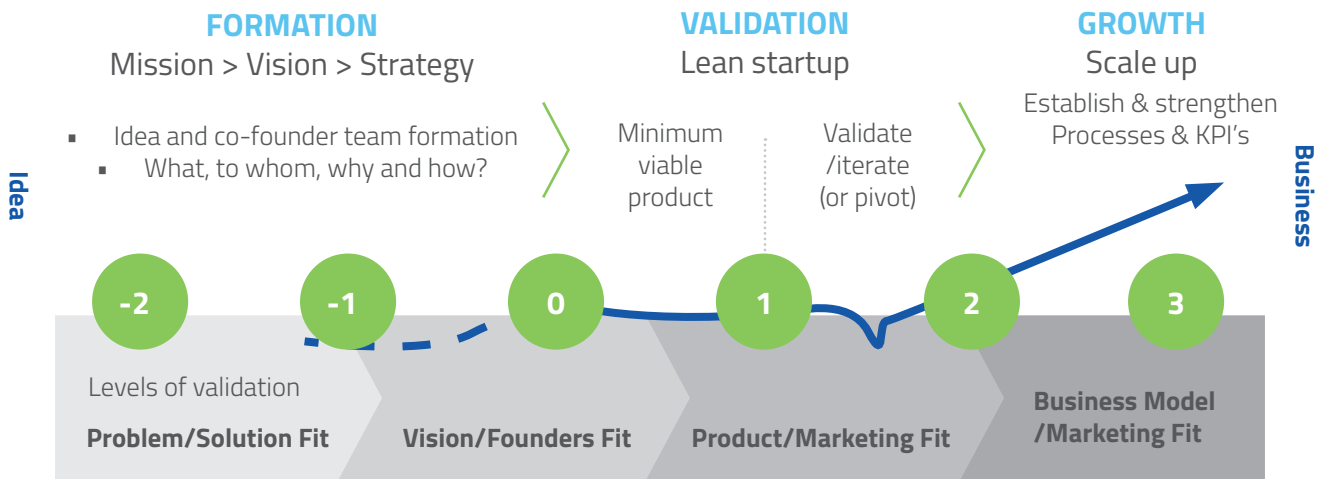
## Büyüme aşamaları: Startup yolculuğunu anlamak

Bir işletme başlatırken, çıktığınız herhangi bir yolculukta olduğu gibi farklı aşamalardan geçeceksiniz. Bu bölüm, büyümenizin yaşam döngüsü süresince ne beklemeniz gerektiğine dair bir fikir verecek farklı startup yolculuğu teorileri sunuyor. Hangi aşamada olduğunuzu anlamak, önünüzdeki göreve daha iyi odaklanmanıza ve önceliklerinizi sıralamanıza yardımcı olacak.



### Üç Startup Commons aşaması

Bu çerçeve, başlangıç fikrinden bir ürüne sahip olmaya ve onu ölçeklendirmeye giden yolu döşer.



Talent	Organisation
<p><b>Ideating</b> Entrepreneurial ambition and/or potential scalable product or service idea for a big enough target market. Initial idea on how it would create value. One person or a vague team; no confirmed commitment or no right balance of skills in the team structure yet.</p>	<p><b>Establishing</b> Achieved great growth, that can be expected to continue. Easily attract financial and people resources. Depending on vision, mission and commitments, will continue to grow and often tries to culturally continue "like a startup"; Founders and/or investors make exit(s) or continue with the company.</p>
<p><b>Concepting</b> Defining mission and vision with initial strategy and key milestones for next few years on how to get there. Two or three entrepreneurial core co-founders with complementary skills and ownership plan. Maybe additional team members for specific roles also with ownership.</p>	<p><b>Validating</b> Iterating and testing assumptions for validated solution to demonstrate initial user growth and/or revenue. Initial Key Performance Indicators (KPI's) identified. Can start to attract additional resources (money or work equity) via investments or loans for equity, interest or revenue share from future revenues.</p>
<p><b>Committing</b> Committed, skills balanced co-founding teams with shared vision, values and attitude. Able to develop the initial product or service version, with committed resources, or already have initial product or service in place. Co-founders shareholder agreement (SHA) signed, including milestones, with shareholder time &amp; money commitments, for next three years with proper vesting terms.</p>	<p><b>Scaling</b> Focus on KPI based measurable growth in users, customers and revenues and/or market traction &amp; market share in a big or fast growing target market. Can and want to grow fast. Consider or have attracted significant funding or would be able to do so if wanted. Hiring, improving quality and implementing processes.</p>

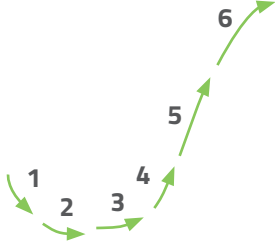
Above: Startup Development Phases. From idea to business and talent to organisation. Version 3.6 [startupcommons.org](http://startupcommons.org)

## The startup J curve

### (Howard Love, The Startup J-Curve: The Six Steps to Entrepreneurial Success.)

Startup J eğrisinin önermesi, hangi aşamada olduğunuzu bilerseniz sizi doğru yöne götürecek daha iyi kararlar alabileceğinizdir.

#### The Six Phases of The J Curve



- 1. Yaratmak:** Bu, startup'ınızı, yani fikrinizi, zamanınızı ve paranızı geliştirmek için doğru malzemeleri bir araya getirdiğiniz, solculuğunuzun başlangıcıdır. Love, henüz bir hayal sattığınızdan, bu aşamada para toplamanın daha kolay olduğunu öne sürer.
- 2. Piyasaya sunmak:** Gerçeklerle yüzleşme zamanı. Ürününüzü sunar ve çok sayıda hatası olduğunu fark edersiniz. Bu nihai ürün/hizmet değil, sadece MUÜ/prototipiniz olacaktır. Bu aşamada müşterilerden toplanan geribildirim üçüncü aşamayı şekillendirecektir.
- 3. Şeklini değiştirmek:** Müşterilerin geribildirimi yoluyla edindiğiniz kararları temel alarak, ilk ürün fikrinizde değişiklikler yaparsınız. Ürün-piyasa uyumunu sağlamak için birkaç yineleme aşamasından geçersiniz.
- 4. Modellemek:** Bu aşama güçlü bir işletme modeli geliştirmeye ve nasıl para kazanacağınızı bulmaya odaklanır. Ürün ya da hizmetinizin ekonomisini çözdüğünüzden emin olun, böylece büyürken sağlam bir temeliniz olur. 4. aşamayı tamamlayana kadar sıradaki aşamaya geçmeyin (modelleme masrafları & ürün ekonomisini çözmek hakkında daha fazla bilgi [Bölüm 6'da](#)).
- 5. Ölçeklendirmek:** Ürün/hizmetinizi ve işletme modelinizi tamamladığınıza göre, sıra nasıl ölçeklendireceğinizi ve gerekli finansmanı nasıl elde edeceğinizi bulmaya geldi.
- 6. Hasat yapmak:** Bu aşama bu rehberin kapsamı dışındadır, startup'ların büyüyerek startup olmaktan çıkıp yerleşmiş işletmelere dönüştüğü zamanı ilgilendirir.

#### Gerçek yaşamda mı?

Startup yolculuğunuz çerçevelerin hiçbirini kesin olarak izlemeyecek. Gerçekte daha çok şöyle görünecek:



## Gelişen işletme modelleri ve planlarına dair girişimci tanıklığı

“İkinci günden itibaren aktif olarak gözden geçirilen, gerçekten yaşayan ve nefes alan bir belge. İşletme modelinin uğradığı en önemli dönüşüm, işletmemizle uyumlu bir ürün çizgisini başarıyla inşa etmek oldu: “Tek bir alanda uzman” olmak yerine farklı fiyat seviyelerine ve farklı pazarlara sahip ürünlerden oluşan bir portföy geliştirmek”.

– **Arturo Elizondo, Clara Foods Kurucu Ortağı**



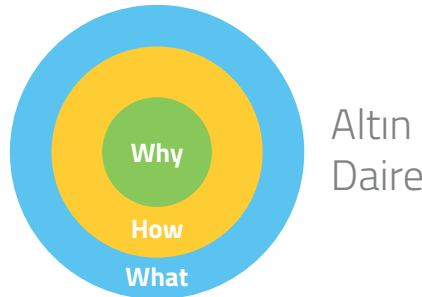
## Bir işletme planı yazmak

İlk işletme planınızı yazmak göz korkutucu bir görev gibi görünebilir, ama düşünce ve planlarınızı yapılandırmanın önemli bir parçasıdır. Bitirdiğinizde kendinizle gurur duyacak ve önünüzde uzanan geleceğe heyecanla bakacaksınız. Neden bir işletme planı yazmalı? Muhtemel yatırımcı ya da ortaklarınızın ilgisini çekmenize yardımcı olur. Her biriyle tüm işletme planınızı paylaşmasanız da, muhtemel sunumlar, yatırım adımları ve işletmenizle ilişkili diğer bilgilendirme belgeleri için bir taslak olarak kullanabilirsiniz. Ayrıca, işletme planınızı sunduğunuz kişiye göre, belirli özelliklerini vurgulayarak ayarlamak isteyebilirsiniz. Bir angarya olarak görmek yerine, düşüncelerinizi düzenleme, hedeflerinizi, uzun vadeli vizyonunuzu ve bunlara nasıl ulaşmayı planladığınızı açıklama fırsatı olarak görün.

Bir işletme planının nasıl yazılacağına dair kesin bir taslak yoktur, ama kapsamı gereken çok sayıda içerik mevcut. Mevcut taslakları kullanmanın ötesinde (bu bölümün sonundaki kaynaklar bölümüne bakın), sizin sektörünüzde olan ya da olmayan diğer şirketlerin işletme planlarına göz atmak da faydalı bir egzersiz olacaktır. Ağınızdaki insanlardan kendi işletme planlarını paylaşmasını isteyin ve daha başkalarına erişmek için kitle fonlaması platformlarını kullanın (eşitlikçi kitle fonlaması platformları bunun için harika bir kaynak oluşturur). Bir işletme planının gelecek için bir vizyon belirlemekle ilgili olduğu kadar, işletmenizin başarı şansını destekleyebilecek, var olan bir yol ya da deneyimi göstermekle ilgili de olduğunu unutmayın.

## Şirket genel taslağı: Biz kimiz & Ne yapıyoruz

Bu bölüm bazen yönetim özeti olarak adlandırılır. Sizinle ve sunduğunuz şeyle ilgili genel bir taslak olarak düşünün. İnsanların işletmeniz hakkında ilk okuduğu şey olduğundan, mümkün olduğu kadar etkili ve net olması ve daha büyük resmi sattığınızı hatırlamanız çok önemli. Hedefiniz gıda sisteminde olumlu bir etki yaratmaksa, bunun işletme planının bu bölümünde yer aldığından emin olun. Simon Sinek’in Altın Dairesi buna faydalı bir yaklaşım sunar. Ayrıca vizyonunuzu ve değerlerinizi açıkça ortaya sermek de isteyebilirsiniz (bu konuda ayrıntılı bilgi Bölüm 7’de). Henüz rekabetten doğrudan bahsetmeseniz de, neden farklı olduğunuz da bu bölümde yer almalıdır.



“Neden” kısmı varoluş nedeninizdir, amacınızı açıklar. Bu rehberi okuyorsanız, bu daha sürdürülebilir bir gıda sistemine katkıda bulunmakla ilişkilidir ama “Neden”inizi ele almaya çalıştığınız daha spesifik zorluklar ya da konularla ilişkilendirerek bunu biraz daha spesifik kılmamız faydalı olacaktır. “Nasıl” yaklaşımınızı anlatırken, “Ne” tam olarak ne sunduğunuzu tarif eder.

### Altın Daire örneği: SNACT

SNACT, gıda israfını azaltmak için üretim fazlasından sağlıklı atıştırmalıklar üreten bir İngiliz çerez markasıdır. Aksi takdirde çok büyük, çok küçük, çok çirkin ya da bol miktarda olduğu için israf edilecek meyveleri kullanmak için çiftlikler ve ambalajlama tesisleriyle birlikte çalışır.

- **Neden:** Gıda israfı devasa bir kaynak israfıdır ve ortadan yok olması gerekir.
- **Nasıl:** İsfraf edilmemesi gereken gıda değeri oluşturuyoruz.
- **Ne:** Eksik değerlendirilmiş gıdayı hepimizin faydalanabileceği ürünlere dönüştürüyoruz.

## Öneriniz

Belgede, hangi ürün ya da hizmeti pazara sunduğunuzu açıkça anlatmanız gerekir. Neden öne çıktığını ve benzersiz satış avantajlarının (UPS) neler olduğunu detaylandırın. Bu, yatırımcıların ve hisse senedi sahiplerinin ikna olmasını sağlayan önemli bir bölümdür.

## Hedef pazar, hedef kitle & rekabetiniz

Bu bölümün gerçekleştirdiğiniz pazar araştırmasının üzerinde kurulması gerekir. Pazarınızı ne kadar iyi anlarsanız, başarı şansınızı o kadar artırabilirsiniz. İşletmenizin aşağıdaki iç açısına dair güçlü bir anlayış sahibi olduğunuzu göstermeniz gerekecek:

- **Pazar:** Peşinde olduğunuz pazarın boyutuna, nasıl büyümeyi öngördüğünüze ve işletmenizle ilişkili trendlere dair temel içgörülerini paylaşın. Ayrıca bu pazar içinde sizin konumunuzu nasıl anladığınızı da göstermeniz gerekiyor.
- **Müşteriler:** İşletmenizin başarısının temel bir içeriği, müşterilerinizin kim olduğunu, ürün ya da hizmetiniz için para ödemeyi istemekteki motivasyonları, hangi ihtiyacı karşıladığınızı ya da onlar için hangi sorunu ele aldığınızı anlamaktır. İşletme planınızın bu bölümünün bunu göstermesi gerekir.
- **Rekabet:** Benzersiz bir teklif oluşturmak ve rekabet avantajını nasıl oluşturacağınızı anlamak için, rakiplerinize dair derinlemesine bilgi edinmeniz gerekecek. Bu bölümde rakiplerinizi tanımlayacak ve fiyatlandırma, kalite, markalaşma, satış, pazarlama ve benzeri konularda onlardan farklarınızı belirteceksiniz.



## Satış & pazarlama stratejiniz

İşletme planınızın bu bölümü müşterilere nasıl ulaşım onları nasıl kendinize çekmeyi planladığınızı açıklar. Aşağıdaki bilgileri içermesi gerekir:

- **Markanızın genel taslağı:** Bunu genel taslağa dahil etmeniz gerekir. Ayrıca işletme planınızın genel tonundan ve onu nasıl sunduğunuzdan da anlaşılır, ama burada misyonunuza, değerlerinize, ses tonunuza ve müşterilerin markanızı nasıl algılamasını istediğinizde dair biraz daha detay sunabilirsiniz.
- **Satış stratejinizi:** Bu, müşterilerinize nasıl erişeceğinizi (satış işleminiz ve kanallarınız), fiyatlandırma stratejinizi, satış öngörülerini planınızı ve şimdiki kadar aldığınız yolu özetler.
- **Pazarlama stratejinizi:** Satış stratejinizle yakından ilişkili olan pazarlama stratejiniz, sesinizi müşterilerinize nasıl ulaştıracağınızı ve bunun için hangi pazarlama unsurlarını kullanacağınızı (PR, sosyal medya, dijital pazarlama, kapıdan kapıya, etkinlikler vs.) özetlemelidir.

## Operasyonlarınız

Bu bölüm inşa ettiğiniz işletme türüne göre değişiklik gösterir ama operasyon planınızın genel bir taslağını içermelidir. Başka bir deyişle, ürün ya da hizmetinizi pazara sunmak için gereken işlevleri. Bu bölümün, ürün geliştirmenin nerede gerçekleştirileceği ve teknik uzmanlığı kimin sağlayacağına, tedarikçilerinize, üretim sürecinize ve geçerliyse ambalajınıza dair bilgiler içermesi gerekir. Ayrıca ürününüzü pazara sunmakla ilişkili yasal konuları da özetlemek için iyi bir bölümdür (daha fazla bilgi [Bölüm 4](#)'te).

## Ekibiniz

Bir startup'ın başarısının kritik özelliklerinden biri, onu sunan ekiptir. Bu bölümün çekirdek ekibinizin becerileri ve arka fonuna ve yardımcı olabilecek danışmanlara dair genel bir özet sunması gerekir. Gittikçe daha fazla sayıda yatırımcı, işletme performansı ve uzun vadeli dayanıklılık için çeşitliliğe sahip ekipler oluşturmanın etkisini kabul ediyor, bu yüzden bunu da göz önünde bulundurduğunuzdan emin olun.

## Mali planınız

Bu bölümün işletme etkinliklerinizin size ne kadar mal olacağını ve ne kadar gelir elde etmeyi beklediğinizi özetlemesi gerekir. Farklı içeriklere ayrılması gereklidir (bu konuda daha fazla bilgi için aşağıdaki ayrı bölüme bakın):

- **Kâr & Zarar (K&Z):** Belirli bir dönem içinde oluşan gelirleri, masrafları ve giderleri özetleyen bir maliyet beyanıdır. İşletme planınızın gelecek 5 yıl için K&Z tahminini de içermesi gerekir.
- **Bilanço Tablosu:** Bir işletmenin ya da organizasyonun, belirli bir süre içinde sahip olduğu varlıklar, yükümlülükler ve sermayeye dair, önceki dönemdeki gelir ve gider bilançosunu detaylandırdığı beyan.
- **Nakit akış tablosu:** Bir işletmeye belirli bir zaman aralığında giren ve çıkan nakit miktarını operasyon, finansman ve yatırım etkinliklerine bölünmüş olarak gösteren tablo.



Yatırım toplamaya çalışıyorsanız, ayrıca ihtiyaç duyduğunuz yatırım miktarını ve ne kadar süreliğine neye tahsis edileceğini de belirtmeniz gerekir.

**İşletme planınızı uygulayacak mısınız?** Kısa cevap, hayır. Ama önemli değil. Potansiyel yatırımcıların ve diğer ortakların işletme planınızda görmek istediği şey, işletmeniz hakkında uygun bir şekilde düşündüğünüz, pazarınızı, temel işletme önerinizi derinlemesine anladığınız ve işletme büyüdükçe buna adapte olabileceğinizdir.

## Bir mali plan oluşturmak

Bu işletme planınızın kritik bir içeriğidir ve fikrinizin ardında ekonomik anlamda uygulanabilir bir işletme modeli olduğunu gösterir. Planınızın üç bölüme sahip olması gerekir: Bir kâr ve zarar beyanı, bir bilanço tablosu ve bir nakit akış tablosu. Hem kısa ve hem de uzun vadeli perspektifi içermelidir. Kısa vade için (örn. 1-2 yıl) planın aylık düzende sunulması gerekir. Daha uzun vadeli plan (3-5 yıl) biraz daha genel bir bakış sunabilir.

### Bir mali plan hazırlamadan önce ihtiyaç duyacağınız bilgi:

- Direk giderleriniz: Ürün/hizmet giderleri (bkz. [Bölüm 6](#))
- Operasyon/sabit gideriniz: Çalışanlar, pazarlama, ofis, vs. Bu giderler hakkında daha fazla bilgi [burada](#).
- Sermaye maliyetleriniz: Makinelere, geliştirmeye vs. yapılan giderler. Sermaye hakkında daha fazla bilgi [burada](#).
- Ürün/hizmet fiyatlandırmanız, promosyonlar ve ödeme koşulları (bkz. [6. Bölüm](#))
- Şirket hedefleriniz: Satış hedefleri, kâr beklentileri, vs (bkz. [6. Bölüm](#))
- Satış tahmini – Tahmin yaklaşımları hakkında daha fazla bilgi [burada](#).



**Gelir ve giderler nasıl modellenirilir (P&L):** Bu tablo, işletmenizin gelir ve giderlerini gösterir. Bir satış tahmini oluşturmak gelir modellendirmesi için temel önemdedir. Bu giderlerinizi belirlemeye de yardımcı olur. Direkt giderleriniz doğrudan satışlarınızla bağlantılı olacaktır ve sabit giderleriniz de satışlar/satış beklentileriyle orantılı olmalıdır. Daha fazla bilgi ve G&G tabloları [burada](#).

**Bir bilanço tablosu nasıl oluşturulur:** Bilanço tablosu varlıklarınızı (işletmenin sahip olduğu değerli şeyler), yükümlülüklerinizi (borcunuz) ve belirli bir zamanda hisse senedi değerini gösterir. Bilanço tablosunun varlıklar ve yükümlülükler ve hissedar eşitliği arasında "dengeli" olması gerekir. Belirli bir zamanda şirketinizin mali durumunun fotoğrafını sunar. Daha fazla bilgi [burada](#).

**Nakit akış tablosu nasıl oluşturulur:** Tablo, belirli bir süre içinde işletmenize girmesini ve çıkmasını beklediğiniz parayı gösterir. Bu, ödeme koşulları nedeniyle G&G tablosundan ayrılır (para sizin faturalandırdığınızdan farklı bir zamanda elinize geçer). Bölüm 6'da nakit akışını yönetmek hakkında bir bölüm bulunuyor. Nakit akışı hakkında daha fazla bilgi [burada](#).

Mali planın bu üç unsuru excel'de modellenirilebilir ve bunu destekleyecek birkaç taslak mevcuttur. Daha güçlü bir çözüm, bir muhasebe yazılımı kullanmaktır.



## İşler planladığınız gibi gitmediğinde ne yapmalı

İşler her zaman istediğiniz gibi gitmez. Hatta, startup dünyasında işler nadiren planlandığı gibi gider. Yanılabileceğiniz şeyleri planlamak, beklenmedik durum stratejilerini bir araya getirmek için zaman harcamalı ve beklenmedik olayların sizi tamamen yoldan çıkarabileceğini kabul etmelisiniz. Sorun değil, sadece bunu yolculuğun bir parçası kabul edip ondan nasıl ders alabileceğinize bakmanız gerekiyor.

## İşlerin planlandığı gibi gitmediği zamana dair girişimci tanıklığı

"İlk adımı atmanız ve planladığınız her neyse, muhtemelen anında tersine döneceğini anlamamız gerekiyor. Bazı işletmeler planlama, endişelenme, gerekçelendirme üstüdür. Mike Tyson der ki: "Burnuna yumruğu yiyene kadar herkesin bir planı vardır." Her gün burnumuza yumruğu yiyoruz ve artık bunu kabullendik."

– Hugh Thomas, Ugly drinks CEO & Kurucu Ortağı



### Plan B, C, D...

İyi hazırlandıysanız, muhtemelen Plan A'nın beklediği gibi gitmemesi durumunda bir Plan B'niz vardır. Üreticinizin fabrikası mı yandı? Tedarikçilerinizden biri iflas mı etti? Operasyonlarınızı inşa ederken muhtemelen birden fazla fabrikaya baktınız ve birkaç tedarikçiyi göz önünde bulundurdunuz, şimdi onlara geri dönün ve var olan ilişkiyi iletin.

## Post-mortem

Bir yerlerde daima alınacak bir ders vardır. Yolda bir tümseğe denk geldiğinizde vakit ayırıp ondan ders aldığınızdan emin olun. Acele etmek kolaydır, ama hatalardan ders almak başarılı bir şekilde büyümek için temel önemde. Kendinize sorun: Nasıl daha iyi yapabiliriz? Neyi daha farklı yapabiliriz? Gelecek sefer için bundan ne öğrenebiliriz? Bunun tekrar olmamasını sağlamak için hangi plan ya da süreçleri uygulamamız gerek?

## İşler “yanlış” gittiğinde yatırımcılar ve diğer önemli paydaşlarla olan ilişkiyi yürütmek

Şeffaf ve dürüst olun. Yapmak üzere olduğunuz şeyi ve sıradaki adımlarınızı gösterin. Yatırımcılar ve diğer ortaklar işlerin planlandığı gibi gitmemesini bekleyecek – bu kesinlikle normal ve bir işletme sahibi olmanın parçası. İnsanların görmek istediği şey sizin buna nasıl tepki vereceğiniz. İyi hazırladıysanız ve işletmenizi nasıl yürüteceğinizi anlıyorsanız, sıradaki adımınızda kendinize güveninizi sergilemeniz gerekiyor.

## Yatırımcıları yönetmek konusunda girişimci tavsiyesi

“İlk başta yatırımcılarımıza her hafta rapor sunduk, portföylerindeki bunu yapan tek şirket olduğumuzu söylediler. Hızla güven oluşturmamıza yardımcı oldu ve ayrıca, akıllarında bir soru varsa bunu önceden yanıtlamamızı sağladı.” Bu, şeffaf ve işletmedeki olası sorunlara karşı tetikte olmak için harika bir yoldur.

– Saasha Celestial-One, Olio Kurucu Ortağı



## Bölüm 3 Özet

### Anahtar noktalar

- Fikrinizi bir işletme modeline dönüştürün. Fikirlerinizi kâğıda dökmeniz ve startup'ınızı özel kılan şeyi ve vizyonunuzu nasıl gerçeğe dönüştüreceğinizi belirlemeniz çok önemli. Startup taslağı gibi araçlar çok faydalıdır.

**Durup düşünme zamanı:** Hedef müşteriniz kim? Çözmeye çalıştığınız sorun ne? Maliyet yapınız ne? Kâr marjınız ne?

- Büyüme aşamaları: Yolculuğunuzda ilerledikçe farklı fırsatlar ve zorluklarla karşılaşacaksınız. Bu büyüme aşamaları için plan yapmak ve doğru kaynakları kullanmak başarılı olmanıza yardım edecek.
- İşletmenizin tüm bölüm ve açılarını detaylandırmak için işletme modeli oluşturma sürecini yaşamak faydalıdır.



**Durup düşünme zamanı:** Her şeyin ardındaki "Neden"iniz ne, işletmeniz neden var? Kilit ortaklarınız kim? Size nasıl yardımcı oluyorlar ve hangi etkinlikleri gerçekleştiriyorlar? Kilit etkinlikleriniz neler, yani bir işletme olarak ne yapıyorsunuz? Dağıtımınız, müşteri ilişkileri ve geliriniz açısından önemli olan etkinlikler neler? Peki ya kilit kaynaklarınız - Dağıtımınız, müşteri ilişkileri ve geliriniz açısından önemli olan kaynaklar neler? Müşteri(leri)nize sunduğunuz değer ne, onlara nasıl yardımcı oluyorsunuz? Müşterilerinizle nasıl etkileşime geçiyorsunuz ve temel dağıtım kanallarınız neler? Maliyetiniz ve müşterilerinizin ödemeye hazır olduğu tutar ne? Sunduğunuz şeyin benzersiz satış noktaları neler?

- İşler her zaman planladığınız gibi gitmez. Engellerle karşılaştığınızda acil eylem planına sahip olmanız çok önemli. Ayrıca hatalardan ya da sizi planınızdan uzaklaştıran olaylardan ders almanız da temel önemde.

**Durup düşünme zamanı:** Nasıl daha iyi yapabiliriz? Neyi daha farklı yapabiliriz? Gelecek sefer için bundan ne öğrenebiliriz? Bunun tekrar olmamasını sağlamak için hangi plan ya da süreçleri uygulamamız gerek?

- İşler kötü gittiğinde yatırımcılarınıza ve diğer ortaklarınıza karşı şeffaf ve dürüst olun. Sıradaki adımlarınızı bildirim ve kendinize güveninizi sergileyin.

## Şimdi, eyleme geçelim!

- İşletme Modeli Taslağını doldurun.** Taslağın fiziksel bir kopyasını alın ve kurucu ortaklarınızla ya da tek kurucu sizseniz bir danışmanla, dokuz bölümün her biri hakkında beyin fırtınası gerçekleştirin.
- Şirket genel taslağı, teklifler, hedef pazar, hedef müşteriler & rekabet,** satış & pazarlama stratejisi, operasyonlar, ekip ve son olarak da mali olan da dahil olmak üzere bir işletme planı hazırlayın. İşletme planınızın bir kâr ve zarar beyanı, bir bilanço tablosu ve bir nakit akış tablosu içermesi gerekir.



## İlave kaynaklar

**Canvanizer:** Kendi işletme modeli taslağınızı oluşturmak için bir online araç:  
<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

**British Library'den birkaç işletme planı SSS** (startup'lar için harika bir kaynak):  
<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/business-plan-faq>

**Kaçınılması gereken işletme planı hataları:**  
<https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/how-to-avoid-business-planning-mistakes>

**Startup kredilerinden bir işletme planı taslağı:**  
<https://www.startuploans.co.uk/business-plan-template/>

**Daha fazla işletme planı taslağı:**  
<https://www.businessnewsdaily.com/5067-free-business-templates-word-pdf.html>