



Neden Bazı İş Planları Kaynak Bulamaz?

İş planınız çoğu kez potansiyel yatırımcının girişiminiz hakkında edineceği ilk izlenimdir. Ama mükemmel bir ürününüz, ekibiniz ve müşterileriniz olsa bile, bu raporda değindiğimiz kaçınılmaz hatalardan birini yaptığınız takdirde yatırımcının edineceği son izlenim de olabilir.

Profesyonel YATIRIMCILAR, her yıl yüzlerce iş planı inceliyor. Güvenilir bir kaynaktan yapılan referanslar dışında, iş planı bir girişimciyi ilk toplantı için yatırımcının sizi ofisine davet edip etmeyeceğine karar vermesi için en önemli dayanaktır.

Genellikle çok fazla fırsata sahip olan yatırımcılar açıkça hayır demenin yollarını bulmaya odaklanırlar. Ne yaptığını bilen girişimcilerin temel hatalar yapmayacağını savunurlar. Her hata aleyhinize çalışır.

Bu makalede size iş planlarında alışlagelmiş olan hatalardan nasıl kaçınacağınızı göstermek istedik.

İÇERİK HATALARI

Gerçek bir eksiklikle (piyasa fırsatı) ilişki kurmakta başarısız olmak

Eksiklikler pek çok alanda mevcuttur: bilgisayar bağlantılarım sürekli bozuluyor; hesaplarımın tahsilat döngüsü çok uzun; tıbbi bir sorunun mevcut tedavileri etkin değil; muhasebe raporlarımı hazırlamak çok zor. İşletmeler ve tüketiciler eksiklikleri gidermek ve bunların yarattığı sıkıntıları hafifletmek için yüklü miktarda para öderler.

Siz, eksiklikleri giderip sıkıntıları azalttığınızda iş sahibi olursunuz ve para kazanmaya başlarsınız.

Eksiklikler ve bunların yarattığı sıkıntılar, iş dünyasında, pazar fırsatıyla eşanlıdır. Eksiklik ne kadar büyükse, ne kadar yaygın, ve ürününüz bunu gidermekte ne kadar iyiye, pazar potansiyeliniz de o kadar büyüktür. İyi yazılmış bir iş planı çözümü kesin olan bir problemin bağlamına oturtur.

Değer enflasyonu

“Endüstride benzersiz”, “tek fırsat” ya da “sınırlı sermaye yatırımla müthiş kar” gibi ifadeler, gerçek bile olsa sadece iddia ve aldatma olarak algılanır.

Yatırımcılar sunduğunuz teklifleri ve başarı faktörlerini kendileri yargılayacaktır. Gerçekleri öne serin – problem, sizin çözümünüz, pazar büyüklüğü, nasıl satacağınız, ve nasıl rakiplerin önünde kalacağınız – ve satış ağızını bir kenara bırakın.

Herkes için her şey olmaya çalışmak

Başlangıç aşamasındaki pek çok şirket daha fazlasının daha iyi olduğuna inanır. Ürün yelpazesini genişliğini, farklı pazarlara nasıl sürülebileceğini açıklarlar ya da pazara getirmek üzere çok yönlü ve karmaşık bir ürün tasarlarlar.



Neden Bazı İş Planları Kaynak Bulamaz?

Yatırımcıların çoğu, özellikle başlangıç aşamasındaki şirketler için, daha hedefe odaklı bir strateji görmeyi tercih eder: tek büyük bir pazarda zahmetli bir problemi çözebilecek; tek ve denenmiş dağıtım stratejisiyle satılabilecek; üstün nitelikli tek bir ürün.

Bu demek değildir ki; ilave ürünler, uygulamalar, pazarlar, ve dağıtım kanalları bir kenara atılmalı - aksine, çok iyi odaklanmış özgün bir stratejiyi zenginleştirmek ve desteklemek için kullanılmalıdır.

Yatırım hikayesi sağlam, ilgi uyandıran bir ana hatla bir arada tutmalıdır.

Pazara giriş stratejisi yok

Satış, pazarlama, ve dağıtım stratejilerini açıklamakta başarısız olan iş planları başarısızlığa mahkumdur. Cevaplanması gereken kilit sorular: kim satın alacak, neden, ve en önemlisi, o satın alacaklara nasıl ulaşılacak ve ürünleri (hizmetleri) ulaştıracaksınız?

Şimdiden nasıl müşterilerin ilgisini uyandırdığınızı, ön siparişler aldığınızı, ve daha iyisi fiili satış yaptığınızı açıklamalısınız. Ayrıca, bu tecrübeyi maliyet açısından etkin bir pazara giriş stratejisiyle nasıl geliştireceğinizi açıklamalısınız.

"Rakibimiz yok"

Ne düşünürseniz düşünün, rakipleriniz vardır ve siz işe başlamadan olacaktır. Doğrudan rakip olmayabilir - aynı çözümleri öneren şirket anlamında - ama en azından benzer çözüm önerisi olabilir. Peynir ekmecli kahvaltı yulaf ezmesinin alternatifidir. Kamyon, trenin alternatifidir.

Rakipler, aynı müşterinin parasını kovalayan herkesi kapsar. Rakibiniz olmadığını söylemek planınızın sarsılmasına sebep olacak en hızlı yoldur - yatırımcılar pazarınızla ilgili tam bir algıya sahip olmadığınız sonucuna varacaktır. Planınızın "Rekabet" kısmı doğrudan rakiplere, dolaylı rakiplere, ve alternatiflere göre güçlü yanlarınızı sunmak için bir fırsattır. Bunun yanı sıra, rakiplerin olması iyi bir şeydir. Yatırımcılara gerçek bir pazarın mevcut olduğunu gösterir.

Çok uzun

Yatırımcılar meşguldür, uzun işletme planlarını okumaya vakitleri yoktur ve kolay sıkılırlar. Ayrıca karmaşık bir projenin ana hatlarını kelime tasarrufu yaparak aktarma yeteneğine sahip girişimcilere olumlu bakarlar. Bir yönetici özeti üç sayfadan uzun olmamalıdır. İş planının 20 ila 30 sayfa arasında kalmasına özen gösterilmelidir.

Finansal kaynak arama amacıyla hazırlanan bir iş planının önceliği yatırımcıyı telefonu kaldırıp sizi karşılıklı görüşmeye davet etmesi için motive etmektir. Her detayı tanımlamayı ve anlatmak amaca yarar sağlamaz.

Detayları başka bir yerde belgeleyin: örneğin, çalışma planınızda, Ar-Ge planınızda, pazarlama planınızda, detaylı finansal tablolarınızda veya resmi raporlarınızda.



Neden Bazı İş Planları Kaynak Bulamaz?

Çok teknik

İşletme planları - özellikle bilimsel geçmişi olan kişiler tarafında kaleme alınanlar - çoğu kez çok fazla teknik detay ve bilimsel jargon içerir.

Başlangıç olarak, yatırımcılar teknolojinizin:

- Gerçekten büyük bir problemi insanların para ödemesini sağlayacak şekilde nasıl çözdüğüyle;
- Rakip çözümlerden belirgin şekilde iyi olan özelliklerinin ne olduğuyla;
- Şablonlar ya da diğer araçlarla nasıl korunacağıyla; ve
- Makul bir bütçeyle nasıl uygulanacağıyla ilgilenir.

Bütün bu sorular ürününüzün nasıl çalışacağıyla ilgili çok teknik olmayan bir açıklamayla cevaplanabilir. Detaylar uzmanlar tarafından durum değerlendirmesi sürecinde istenecektir.

İşletme planınız basit olsun. Teknik detayları ayrı raporlarda belgeleyin.

Risk analizi yok

Yatırımcılar risklere karşı kazançları dengeleme işindedirler. Teklif ettiğiniz işin özünde barınan risklerin neler olduğunu bilmek isterler. Bu riskleri gidermek veya en azından azaltmak için almış olduğunuz ve almayı düşündüğünüz önlem ve stratejileri merak ederler.

Girişimci teşebbüslerin kilit risklerinden bazıları:

- Pazar riskleri: İnsanlar sattığınız şeyi gerçekten satın alacaklar mı? Tüketici davranışlarında büyük bir değişiklik yaratmanız gerekecek mi?
- Teknoloji riskleri: Vaat ettiklerinizi gerçekten verebilecek misiniz?
- Operasyonel riskler: Şirketin günlük operasyonlarında neler ters gidebilir? Üretim ve müşteri desteğinde ne türlü sorunlarla karşılaşabilirsiniz?
- Yönetim riskleri: Doğru ekibi kurup verimli bir şekilde yönetebilmisiniz misiniz? Ekibiniz gerçekten teklif ettiğiniz iş planını uygulayabilir mi? Gerektiğinde geri çekilip başkasının idareyi eline almasına hazır mısınız?
- Yasal riskler: Fikri mülkiyetiniz gerçekten korunuyor mu? Diğer şirketlerin patentlerini ihlal ediyor musunuz? Çözümünüz işe yaramazsa yükümlülüklerinizi sınırlandırabilir misiniz?

Bu, tabii ki, risklerin sadece bir kısmıdır.

Risklerin göz ardı edilebilir olduğunu hissetseniz bile, potansiyel yatırımcılar nelerin ters gidebileceğini kapsamlı olarak düşündüğünüzü ve bu riskleri azaltmak için ihtiyatlı davrandığınızı ve tedbirler aldığınızı göstermezseniz aksini hissedecektir.



Neden Bazı İş Planları Kaynak Bulamaz?

Kötü organize edilmiş

İş planı iyi, organize bir üslupta akmalıdır. Her bölüm mantıksal olarak bir önceki bölüm üzerine inşa edilmeli, okuyucunun planda daha sonra sunulan bir şeyi bilmesini gerektirmemelidir.

Tek bir "doğru" iş planı yapısı olmamakla birlikte, başarılı bir yapı aşağıdaki gibidir:

- **Yönetici Özeti:** Bu planda yer alanların kısa, 1 ila 3 sayfalık bir özetidir. Yatırımcıların çoğu ilk kararlarını tek başına yönetici özeti üzerinden vereceklerinden, bağımsız bir belge olmalıdır.
- **Zemin:** Eğer çok uzmanlaşmış bir aladaysanız, mesleki ifadeler bakımından bir zemin temin etmelisiniz; çünkü yatırımcıların çoğu sizin alanınızda ileri derecede bilgi sahibi olmayacaktır.
- **Pazar Fırsatı:** İşletmelerin ve tüketicilerin sunulan probleme bir çözüm için ne kadar istekli olduklarını belirtin.
- **Ürünler ve Hizmetler:** Ne yaptığınızı ve çözümünüzün pazar fırsatıyla nasıl örtüştüğünü belirtin.
- **Pazar Çekimi:** Müşterileri çekmekte, pazarlama ve dağıtım ortaklıklarında nasıl başarılı olduğunuzu ve pazarınızdaki uzmanların çözümünüz üzerine oynadığını gösteren diğer unsurları tanımlayın.
- **Rakip Analizi:** Doğrudan ve dolaylı rakiplerinizi belirleyin ve çözümünüzün nasıl onların daha iyi olduğunu tanımlayın.
- **Dağıtım ve Pazar Stratejisi:** Pazara nasıl gireceğinizi, ürünleriniz nasıl fiyatlandıracağınızı vs. açıklayın.
- **Risk Analizi:** Önemli risk kaynaklarını belirtin ve bunları nasıl azalttığınızı tanımlayın.
- **Kilometre taşları:** Sağlam bir track record (geçmiş) sunun ve gelecek için hedefleri tanımlayın.
- **Şirket ve Yönetim:** Şirketiniz hakkında temel unsurları - nerede ve ne zaman kurulduğu, yerleşik olduğu yer ve temel ekibinizin kısa biyografileri - belirtin.
- **Finansal Durum:** Kar-zarar özetlerini ve nakit akışlarını, bunları ileri sürmek için varsayımlarınızın ne olduğunu belirtin. Aynı zamanda finansman ihtiyaçlarınızı, kazancı nasıl kullanacağınızı ve yatırımcılar için muhtemel çıkış stratejilerini tanımlayın.

Daha önce belirtildiği gibi, "doğru" yapı yoktur - sizin işletmeniz için en uygun olanı bulmak için denemeniz gerekecektir.

FINANSAL MODEL HATALARI

Parayı Unutmak

Ciro para değildir. Brüt kar marjı para değildir. Kar para değildir. Sadece para paradır.

Örneğin, bu ay bir şeyi 100\$'a sattığınızı ve bunu yapmanın sizin için maliyetinin 60\$ olduğunu varsayın. Ama tedarikçilerinize 30 gün içinde ödeme yapmanız gerekiyor ve alıcı size muhtemelen en az 60 gün içinde ödeme yapmayacak.



Neden Bazı İş Planları Kaynak Bulamaz?

Bu durumda, o ay için cironuz 100\$, o ay için karınız 40\$ ve o ay için nakit akışınız sıfırdır. İşlem için nakit akışınız bir sonraki ay tedarikçilerinize ödeme yaptığınızda negatif 60\$ olacak.

Bu örnek saçma görünse de nakit giriş ve çıkış zamanlamasında çok küçük değişiklikler – sadece birkaç hafta – işinizi batırabilir. Finansal modelinizi oluşturduğunuzda, varsayımlarınızın gerçekçi olduğundan emin olun ki yeterli sermaye artırımını yapın.

Detay Olmaması

Finansal modeliniz alttan yukarıya doğru yapılandırılmalı, sonra yukarıdan aşağıya doğru doğrulanmalıdır.

Aşağıdan yukarıya doğru olan model, belli satışları ne zaman yapmayı umduğunuz, ya da belli çalışanları ne zaman işe almayı planladığınız gibi detaylarla başlar.

Yukarıdan aşağıya doğru doğrulama bütünsel pazar potansiyelinizi incelemeniz ve bunu aşağıdan yukarıya doğru ciro projeksiyonlarıyla kıyaslamamız anlamına gelir.

Ar-Ge harcamalarında ikinci yıl bir milyon, üçüncü yıl iki milyon gibi yuvarlak rakamlar – aşağıdan yukarıya doğru bir modeliz olmadığını ele veren işarettir.

Gerçekçi olmayan finansal model

Sadece bir avuç şirket kuruluşunun beşinci yılında 100 milyon \$ ya da daha fazla ciro elde eder. Bundan çok daha fazlasını ön görmek güvenilir olmayacaktır ve iş planınızın derhal çöpe atılmasına sebep olacaktır.

Diğer yandan, kurulduktan sonraki beş yılda sadece 25 milyon \$ ciroya ulaşan bir şirket ciddi yatırımcıların ilgisini pek çekmeyecektir.

Finansal tahminler risk sermayedarlarını nasıl algıladığınıza dair bir sınavdır.

Eğer beş yılda 50-100 milyon \$ gibi gerçekçi bir tahmininiz varsa, yatırımcılar için muhtemelen iyi bir adaysınız. Aksi halde, başka bir yere bakmalısınız.

Yetersiz finansal tahminler

Temel finansal tahminler üç ana unsurdan oluşur: Gelir Tabloları, Bilançolar, ve Nakit Akış Tabloları. Yatırımcılar genel olarak beş yıllık tahminleri görmek isterler. Doğal olarak kimse beş yıllık geleceği tam olarak göremez. Yatırımcılar esas olarak uzun vadeli tahminlerinizi dayandığınız varsayımları ve benimsediğiniz düşünce sürecini görmek ister.

İyi bir finansal model aynı zamanda duyarlık ve simulasyon analizleri içerir. Varsayımlar değiştiğinde tahmin edilen sonuçların nasıl değişeceğini gösterir. Bu aynı zamanda size ve yatırımcıya gelecek performansınız üzerinde önemli etkisi olabilecek varsayımları tanımlama fırsatı verir; böylece enerjinizi bu varsayımların doğrulanması üzerine odaklayabilirsiniz.



Neden Bazı İş Planları Kaynak Bulamaz?

Aynı zamanda sektörünüzdeki diğer şirketlerle karşılaştırmalı rasyo analizleri de içermelidir. Örneğin, çalışan başına ciro, çalışan başına brüt kar marjı, ciro yüzdesi olarak brüt kar marjı, ve diğer harcama oranları (toplam operasyon harcamalarının yüzdesi bakımından genel ve idari, satış ve pazarlama, araştırma ve geliştirme, işletim), vs...

Tutucu varsayımlar

Kimse hiçbir zaman varsayımların tutucu olduğuna inanmaz, gerçekten öyle olsalar bile. Destekleyebileceğiniz gerçekçi varsayımlar geliştirin, planınızda "tutucu" ya da "agresif" gibi kelimeler kullanmaktan kaçının.

Kıymet takdiri sunumu

İş planlarının çoğu şirketlerinin belli bir meblağ değeri olduğunu söyleme yanılığısına düşerler. Nereden biliyorsunuz? Bir şirketin değeri pazar tarafından belirlenir - başkalarının ödemeye istekli oldukları meblağın ne olduğuyula - ve satın alma, satış, ya da şirketlere yatırım yapma işinde değilseniz muhtemelen pazarın ne değer taşıdığı hakkında derin bilginiz yoktur.

Eğer bir fiyat belirlerseniz iki şeyden birisi olur: (a) fiyatınız çok yüksektir, ve yatırımcılar planınızı fırlatıp atar; ya da (b) fiyatınız çok düşüktür, ve yatırımcılar sizden fayda sağlarlar. Her ikisi de kötüdür.

İşletme planının amacı hikayenizi mümkün olan en inandırıcı şekilde anlatmak, böylelikle yatırımcıların bir sonraki adımı atmalarına istekli olmalarını sağlamaktır. Fiyatı daima daha sonra görüşebilirsiniz.

ÜSLUP HATALARI

Kötü yazım ve gramer

Eğer iş planınızda saçma hatalar yaparsanız, bu işletmeniz hakkında kötü bir intiba bırakır. Planı incelemesi için başkalarına verin, hataları temizlemek için ne gerekiyorsa yapın. Eğer yabancı dilde yazıyorsanız, mutlaka ana dilinde profesyonel bir editörle çalışın.

Çok tekrar var

Bazı iş planları aynı hususları defalarca tekrarlar. İyi yazılmış bir plan kilit unsurları sadece iki kez içermelidir: bir kez, kısaca, yönetici özetinde, ve tekrar, daha detaylı olarak, planın gövdesinde.

Görüntü önemlidir

Her zaman, bir yatırımcının okunmayı bekleyen yüzlerce planı vardır. Yığının en üstüne çıkmak için kapağın çekici, ciltlemenin profesyonel, sayfaların iyi düzenlenmiş, fontların büyük ve kolay okunur olduğundan emin olun. Diğer yandan, çok ileri gitmeyin - içeriği boş bir üsluptan ibaret olduğunuz izlenimini uyandırmak istemezsiniz.



Neden Bazı İş Planları Kaynak Bulamaz?

UYGULAMA HATALARI

Çok geç olana kadar beklemek

Sermaye oluşturma süreci uzun zaman alır. Genel olarak, planı yazmaya başladığınız tarihten para bankaya yatırılıncaya kadar 6 aydan 1 yıla kadar zaman geçer.

Bekletmeyin. Yönetim ekibiniz plana iki ay yatırmaya hazırlıklı olmalıdır. Eğer ürününüzü, şirketinizi, ya da müşteri portföyünüzü oluşturmakla (ki muhtemelen zamanınızı kullanmak için çok daha iyi bir yoldur) çok meşgulseniz, iş planını geliştirmek için dışarıdan yardım almayı düşünün.

Dışarıdan görüş almama

Göndermeden önce planınız en azından birkaç kişinin - tercihen pazarınızdan, satıştan ve dağıtım stratejilerinden, risk sermayesi pazarından v.s. anlayan birilerinin - incelediğinden emin olun.

Planınız size ve ekibinize mükemmel görünebilir; ama bu muhtemelen ona aylardır bakıyor olmanızdan kaynaklanıyordur. Dışarıdan taze bakış açısıyla gelen iyi, objektif gözlemler sizi miyopluktan kurtarabilir.

Çok fazla ince ayar

Planınızın mükemmel olması için ince ayar yaparak sayısız saat geçirmelisiniz.

Bu zamanın çoğunun ürününüz, şirket ve müşteriler için harcanması daha iyidir.

Bir noktada, tetiği çekmeli ve planı birkaç yatırımcının önüne koymalısınız.

Eğer tepki olumluysa ve devam etmek istiyorlarsa, harika.

Eğer tepki olumsuzsa (yatırımcının başlangıç için iyi seçilmiş olduğunu varsayarak) o zaman yanlış yolu izliyor olabilirsiniz. Birkaç yatırımcıdan geri bildirim alın ve genel bir görüş birliği oluşursa planınızı iyileştirin.

Sonuç

Yatırım ortamı ne kadar zor olursa olsun, iyi takımlar ve iyi iş planlarıyla desteklenen iyi yatırım fikirleri her zaman finansman bulabilir. Basit hatalardan kaçınınız ve hak ettiğiniz en iyi şansınızı yakalayın.



Susam Sok. Kadife Palas 15-3,
Cihangir Beyođlu
Istanbul 34433, TURKEY
Tel: +90 212 249 80 90
Fax: +90 212 244 70 30
www.baytokdanismanlik.com