



Kısaca Konu Başlıkları gizle

- 1 Fizibilite Etüdünün Yapılış Amacı
- 2 Fizibilite Etüdünün Aşamaları
 - 2.1 a. İş Kurma Düşüncesi
 - 2.2 b. Ön Araştırmalar (İlk Kuruluş Araştırmaları)
 - 2.2.1 Ekonomik Araştırmalar
 - 2.2.1.1 Piyasa etüdünün ve talep tahminin yapılması
 - 2.2.1.2 Kuruluş ve Konumluk Yerinin Seçilmesi
 - 2.2.1.3 Kapasitenin Belirlenmesi
 - 3 Teknik Araştırmalar
 - 4 Mali (Finansal) Araştırmalar
 - 5 Yasal Araştırmalar
 - 6 Örgütsel Araştırmalar
 - 6.1 a. İş analizi
 - 6.2 b. İş bölümü ve uzmanlaşma
 - 6.3 c. Yetki ve sorumluluk dağılımı
 - 6.4 ç. İletişim düzeninin kurulması
 - 6.5 d. Çalışacak iş görenin belirlenmesi
 - 6.6 e. Örgüt şemasının çıkarılması
 - 7 Ön Proje
 - 8 Fizibilite Raporunun Hazırlanması
 - 9 Raporun Değerlendirilmesi
 - 10 Talep Tahmini
 - 10.1 Talep Tahmin Çeşitleri
 - 11 Yatırım Kararının Alınması
 - 12 Yatırım Projesi (Kesin Proje)
 - 13 Projenin Uygulanması (Deneme Üretimi)
 - 14 Projenin Uygulanması
 - 15 Açılış ve Üretime Geçiş

Fizibilite (yapılabilirlik) etüdü, bir projenin ekonomik potansiyelini ve pratik uygulanabilirliğini belirlemek amacıyla teknik, finansal ve ekonomik verilerinin araştırılması yöntem ve tekniğidir. Yapılabilirlik etütleri, kesin yatırım kararının verilmesinden ve uygulama projelerinin hazırlanmasından önce yapılmalıdır.

İyi hazırlanmamış ve yapılabilirlik etüdüne dayanmayan bir projenin başarılı olma şansı yoktur. Ancak ayrıntılı yapılabilirlik etüdünün hazırlanmasına geçmeden önce bir ön yapılabilirlik çalışması yapmak gerekir.



Ön yapılabilirlik etüdü ile yatırım konusunun uygun olup olmadığı araştırılır. Bu etütten olumlu sonuç alınırsa yapılabilirlik etüdü başlatılır. Ön yapılabilirlik etüdü ile kapsamlı yapılabilirlik etüdü arasındaki fark, toplanan bilginin ayrıntı düzeyidir.

Fizibilite Etüdünün Yapılış Amacı

Fizibilite etüdü (yapılabilirlik araştırması); girişimcinin ne üreteceğini, üretim faktörlerinin nasıl temin edileceğini, hangi üretim yönteminin uygulanacağını, nasıl üretileceğini, üretilen malın ve hizmetin nereye satılacağını belirlemek için yapılır.

Ayrıca ne kadar sermayenin gerekli olacağı, finansmanın nasıl temin edileceği ve ne kadar kazanç sağlanacağı benzeri sorulara da yanıt aranır. Fizibilite etüdü, kesin **proje** hazırlamaya girişmeden önce yapılır.

Girişimcinin bizzat yapabileceği veya yaptırabileceği bu alt çalışmalar sonucu, düşünülen yatırımın beklenen kârı sağlayamayacağı, ekonomik ve verimli olamayacağı belirlenirse projeden vazgeçilir. Bu nedenle **girişimci**, yatırımı seçmeden önce fizibilite etüdü sonucunda kafasında oluşan bütün sorulara net yanıtlar bulmalıdır.

Fizibilite etüdünün amaçları aşağıda belirtildiği gibidir:

- İşletmenin kuruluş yerini ve yatırım alanını belirlemek
- Girişimciye yatırım tutarı hakkında aşağı yukarı **bilgi** vermek
- Çeşitli teşvik ve vergi indirimlerinden yararlanmak için ön bilgi almak
- Kredi olanaklarından yararlanmak için bilgi almak
- Projenin uygulanması aşamasında karşılaşılabilecek olası güçlükler ve sorunlar hakkında gerekli önlemleri almak
- Geleceğe dönük ön proje çalışmalarını gerçekleştirecek araştırma giderlerini azaltmak

Yapılabilirlik etüdü; ticari, finansal ve ekonomik analiz gereksinimlerine uyacak biçimde olmalıdır. Çoğu kez yapılabilirlik etüdü aşamasında proje finansmanının olduğu varsayılır, finansal etkiler böylece hesaplanır ve toplam üretim maliyetine katılır.

Ancak, projede kredi kullanımı ve benzeri dış finansman kaynaklarından da yararlanılacaksa bunun getireceği ek maliyetler de hesaplanıp proje giderlerine dahil edilmelidir. Projeden kaynaklanan ticari ve ekonomik fayda ve maliyetlerin nihai tahminlerine dayalı olarak hazırlanan etütler, hem yatırımcı kuruluş açısından hem de ulusal ekonomi açısından kârlılık hesaplarını da kapsar.

Bu PDF içerik konuanlatimi.net sitesine aittir ve farklı bir web sitesinde tıklanabilir kaynak link verilmeden paylaşılması / görüntülenmesi yasaktır.



Yatırım ve üretim maliyetlerinin nihai tahminleri ve bunu izleyen ticari ve ekonomik kârlılık hesaplarının anlamlı olabilmesi için, proje kapsamının, hiç bir önemli unsuru ve maliyeti dışarıda bırakmayacak şekilde, açık olarak tanımlanmış olması gerekmektedir.

Yapılabilirlik etüdü yatırımcının ne üreteceğini, nereye satacağını, nasıl üreteceğini, ne kadarlık bir yatırım yapacağını, yatırımı nereye yapacağını ve ne kazanacağını belirlemek amacıyla hazırlanır. Girişimci yaptığı yatırımın ister kısmi, ister yeni, ister komple yeni yatırım, ister yenileme, amaçlı olsun;

Ürün ya da hizmet olarak ne üreteceği,
Nerede üretmesinin kârlı olacağı,
Nereye satacağı,
Nasıl üreteceği,
Ne kadarlık bir yatırım yapması gerektiği,
Bu yatırımın kendini ne kadar sürede geri ödeyebileceği sorularına cevap bulacak bir yapılabilirlik etüdü yaptırmalıdır.

Fizibilite Etüdünün Aşamaları

Fizibilite etüdünün aşamaları aşağıdaki gibidir:

a. İş Kurma Düşüncesi

Bir işi veya işletmeyi kurma, yeni bir projeyi gerçekleştirme düşüncesinin ortaya çıkışını açıklamak kolay değildir. Çünkü yatırım düşüncesinin ortaya çıkışı, düşünce sahibinin yaratıcılığına, deneyimlerine, sezgilerine ve beklentilerine bağlıdır.

Girişimci ve yatırım yapan kuruluşlar üzerinde yapılmış olan araştırmalar, onların aşağıda belirtilen nedenlerden bir veya birkaçının etkisiyle iş ve işletme kurma kararını verdiklerini göstermiştir:

Para kazanma isteği
Bağımsız çalışma isteği
Miras ya da devir
Topluma yararlı işler yapma, sosyal saygınlık kazanma
Bir buluşun teşvik etmesi
Belirli sektörlerde öncülük ve önderlik etme
Daha geniş pazar payına sahip olma veya pazara egemen olma isteği
Güvenilir ve kaliteli ham **madde** kaynaklarına ulaşma arzusu veya zorunluluğu



- Üretilen **mal** serisini tamamlama arzusu
- Kullanılmayan kaynakların varlığı
- Riski yayma amacı
- Ürettikleri ürünlerin dağıtımını bizzat gerçekleştirme isteği
- Prestij kazanma
- Başka olanağın bulunmaması

b. Ön Araştırmalar (İlk Kuruluş Araştırmaları)

İş kurma düşüncesi ile birlikte kesin olarak işin kurulmasına kadar kuruluş çalışmaları adı verilen çalışmaların yapılması gerekmektedir. Ön araştırmalar olarak da ifade edilen bu çalışmalar, kurulmak istenen işletmenin önemine ve özelliklerine göre değişen sürelerde gerçekleştirilir.



Fizibilite çalışmalarından önce mutlaka ön araştırmanın yapılması gerekir.

Girişimci, bir iş yatırımı yapacağıında ilk aşamada kafasında iş kurma düşüncesini oluşturur. Gerekli çalışmaları yapıp amaçlarını belirleyerek iş kurma düşüncesini olgunlaştırır. Düşünce olgunlaştıktan sonra, uygulanabilir olup olmadığının araştırılması ve etüt (**ön proje araştırması**) edilmesi gerekir.

Bu PDF içerik konuanlatimi.net sitesine aittir ve farklı bir web sitesinde tıklanabilir kaynak link verilmeden paylaşılması / görüntülenmesi yasaktır.



Eğer düşünce düzeyindeki iş kurma fikri, üzerinde durulmaya değer bulunursa asıl fizibilite etüdü çalışmasına geçilir. İş kurma düşüncesiyle birlikte başlayan ve kuruluş sürecini gerçekleştirmeyi sağlayan veya gerçekleştirmekten vazgeçmeye neden olan ön araştırmalar kapsamında ekonomik, mali, teknik ve yasal araştırmaların yapılması gerekir.

Ekonomik Araştırmalar



Ekonomik araştırma sadece işe başlamadan önce değil, her **zaman** yapılmalıdır

Ekonomik araştırmalar; kurulacak işin, yapılacak yatırımın ya da bir projenin, verimli, etkin, üretken ve kârlı olup olamayacağını araştırılmasını kapsar. Ekonomik araştırmanın yalnız başlangıç aşamasında değil, üretim etkinliğine geçildikten sonra da sürekli olarak yapılması gerekmektedir.

Ekonomik araştırma yapılırken;

Piyasa etüdünün ve **talep** tahminin yapılması,
Kuruluş ve konumluk yerinin seçilmesi,
Kapasitenin belirlenmesi gerekir



Piyasa etüdünün ve talep tahminin yapılması

Bir iş ve işletme kurarken yapılmış olan piyasa etüdünün amacı, yatırım alanına ve miktarına karar verebilmektir. Girişimci, yatırım alanını seçerken aşağıda sayılan hususları göz önünde bulundurmalıdır:

Üretilmesi düşünülen ürünün (**mal veya hizmetin**) tüketicilere sağlayacağı yararlar
Tüketicilerin üretilcek mal ve hizmete karşı duyabilecekleri gereksinim ve talebin şiddeti

Tüketicilerin belirgin özellikleri (**gelir durumları, eğitim düzeyi, cinsiyetleri, yaşları, ulusları, dinî inançları gibi**)

Üretilcek mal ve hizmetin pazarda benzerleri ya da rakipleri varsa bunların maliyetleri, satış fiyatları, kullanım yerleri, dağıtım kanalları

Üretilcek mal ve hizmetin hâlen yurt içinde üretilip üretilmediğinin ya da dış pazarlardan alınmakta olup olmadığının saptanması

Hükümetin üretilcek mal ve hizmete ilişkin ekonomi politikası

Ülkenin toplam nüfusu ve nüfus artış oranı

Çalışan veya çalışmayan nüfusun sayısı

Ülkenin toplam üretim miktarı

Ülkedeki enerji üretimi veya tüketimi

Ülkedeki genel fiyat artışları

Kişi başına düşen yıllık gelir tutarı

Üretilcek mal ve hizmetin ekonomik dalgalanmalardan kolayca etkilenir olup olmadığı

Girişimcinin uygun yatırım alanları seçerken geniş bir bilgiye sahip olması gerekir.

Bu bilgiler aşağıda belirtilen çeşitli kaynaklardan sağlanabilir:

Yayımlanan ulusal gelir, üretim, tüketim ve satışlarla alakalı istatistikler

Dış ticaret istatistikleri

Uluslararası kuruluşların yayınları [Uluslararası Para Fonu (**IMF**), Dünya Bankası, Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Teşkilatı (**OECD**), Birleşmiş Milletlerin yayınladığı istatistikler, sektör raporları vb.]

Diğer ülkelerle alakalı kalkınma raporları

Dünyadaki ekonomik gelişmeleri izleyen yayınlar

Ülkedeki iş gücü ve doğal kaynaklar hakkında yapılmış araştırmalar, düzenlenmiş raporlar

İş adamları ve tüketicilerle yapılmış anketler

Çeşitli yatırım projeleri

Bu PDF içerik konuanlatimi.net sitesine aittir ve farklı bir web sitesinde tıklanabilir kaynak link verilmeden paylaşılması / görüntülenmesi yasaktır.

İlgili meslek örgütleri (**sanayi odaları gibi**)



Girişimciler iş kurarken temel amaçlarını belirleyecek çalışmalar yapmalıdırlar

Girişimciler iş kurarken kendisinin ve kuracağı işletmenin amaçlarını belirlemek zorundadır.

Bu amaçları belirlerken yapılması gereken çalışmalar şunlardır:

İşletmenin stratejilerini belirleme

Yönetim ve organizasyon politikalarını saptama

Üretim faktörlerini sağlama ve faaliyete geçirme

Ham madde ve benzeri üretim maddelerinin sağlanabileceği yeni kaynaklar bulma, yeni pazarlar arama

Yeni mal veya hizmetler üretme, yeni üretim yöntem ve teknikleri, dağıtım kanalları araştırma

Teknolojideki değişme ve gelişmeleri üretim sürecine uygulayabilme, etkinliklerin daha ucuz ve kaliteli yapılabilmesi için sürekli bir çaba içinde bulunma, çeşitli riskleri karşılama

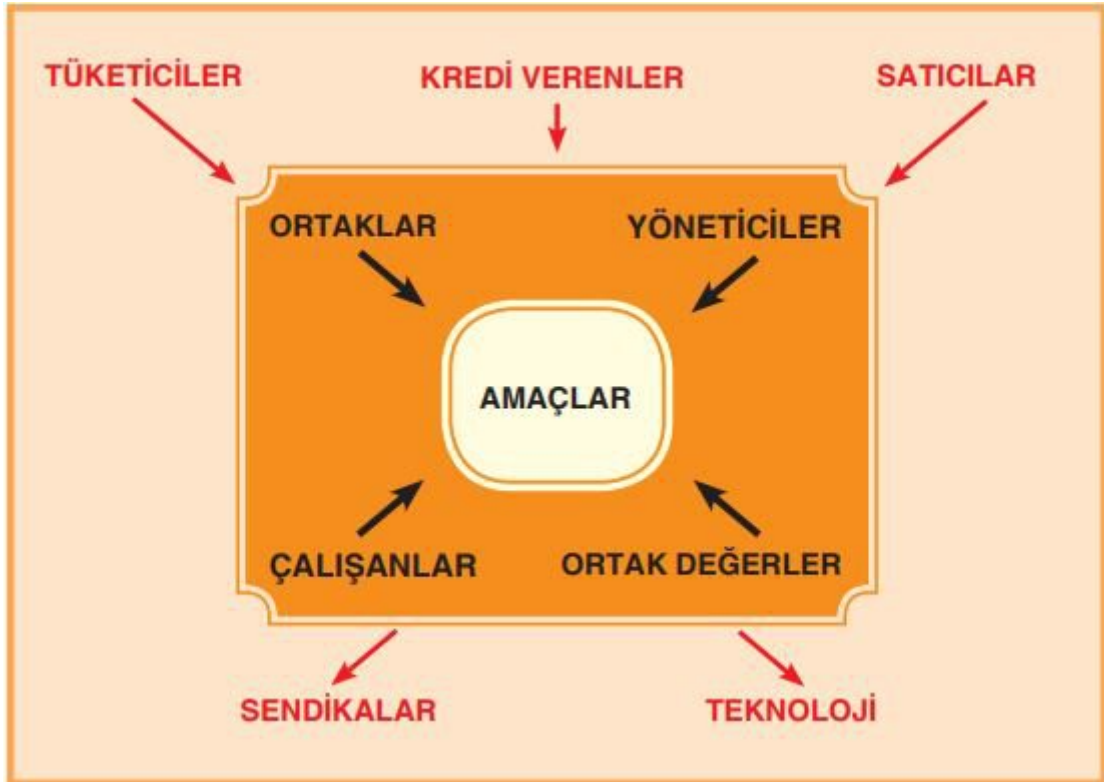
Pazarı takip etme, işletmenin karşısına çıkacak değişme ve gelişmelerin fırsat mı tehdit mi oluşturacağını tahmin etme; fırsatların değerlendirilmesi, tehditlerden zarar

Bu PDF içerik konuanlatimi.net sitesine aittir ve farklı bir web sitesinde tıklanabilir kaynak link verilmeden paylaşılması / görüntülenmesi yasaktır.

görülmemesi için gerekli önlemleri alma

Girişimcilerin işlerini veya mal ve hizmet üretimini gerçekleştireceği işletmelerini kurarken belirledikleri amaçlarını etkileyen çeşitli etkenler ortaya çıkar.

Girişimcilerin amaçlarını etkileyen bazı etkenler şekildeki tarzda belirtilebilir:



Girişimcinin amaçlarını etkileyen bazı etkenler

Kuruluş ve Konumluk Yerinin Seçilmesi

Girişimcilerin kuracakları işin amaçlarına uygun etkinlikleri ortaya koyabilmeleri için etkinlik gösterilecek iş yerini de seçmeleri gerekir.

Kuruluş yeri; girişimcilerin, amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için etkinliklerini gerçekleştirecekleri yer olarak belirledikleri bölgedir. Örneğin zeytinyağı üretmek isteyen bir girişimcinin, etkinliklerini Balıkesir ilinin Edremit Körfezi bölgesinde gerçekleştirmek istemesi gibi.



Konumluk yeri ise işin kuruluşu için seçilmiş olan yer dikkate alınarak üretim yapılacaksa fabrika ya da atölyenin inşa edilmesi, satış yapılacaksa satış mağazasının açılması için saptanan yerdir.

Çoğu kez kuruluş yeriyle birlikte konumluk yer seçimi de yapılır. Örneğin zeytinyağı üretmek isteyen ve kuruluş yeri olarak Edremit Körfezi bölgesini belirleyen bir girişimcinin, zeytinyağı fabrikasını kurmak için Balıkesir iline bağlı Burhaniye ilçesini saptaması gibi.

İstenirse birden fazla konumluk yer de belirlenebilir. Aynı girişimcinin çevredeki bazı yörelere veya başka yerlere bir veya birden fazla satış mağazası açması gibi. Girişimciler, girişimlerinin kuruluş yerini seçerken bazı etmenleri dikkate alıp verimlilik, ekonomiklik, kârlılık, sosyal ve politik olarak adlandırılan değerlendirme ölçütleri çerçevesinde incelemelidirler.

İş kuracak girişimciler, “**kuruluş yeri etmenleri**” olarak belirtilebilecek bu etmenleri, teker teker, birkaçını ya da tümünü kuruluş yeri seçiminde düşünmek zorundadırlar.

Kuruluş yeri etmenleri şunlardır:

- Pazar alanı
- Ham madde
- İş gücü
- Enerji kaynakları**
- İklim** koşulları
- Sosyal ve kültürel koşullar
- Sermaye faizi
- Arsa bedeli ve kuruluş giderleri
- Güvenlik tehlikesi
- Devletin teşvik uygulamaları ve sınırlamaları

Kapasitenin Belirlenmesi

Girişimciler, iş kurarken talep hacmi, teknoloji, kuruluş yeri, finansman ve öteki etmenleri dikkate alarak etkinlikte bulunacakları işletmelerinin üretim kapasitesini de belirlemelidirler.

Bir işletmenin üretim kapasitesi, işletmenin belirli bir süre içerisinde mevcut üretim faktörlerini rasyonel biçimde kullanarak meydana getirebileceği üretim miktarıdır. Başlıca kapasite türleri şunlardır:

Bu PDF içerik konuanlatimi.net sitesine aittir ve farklı bir web sitesinde tıklanabilir kaynak link verilmeden paylaşılması / görüntülenmesi yasaktır.

Teorik (maksimum) kapasite: Makine öteki üretim araçlarının hiçbir duraklama olmaksızın çalışmasıyla ve üretim sürecinde yetenekli iş gücü kullanılmasıyla ulaşılabilecek maksimum üretim miktarına teorik kapasite ya da maksimum kapasite adı verilir. Bir başka deyişle, teorik kapasite ya da tasarım kapasitesi, ideal koşullarda ulaşılabilecek olan arzu edilen maksimum üretim miktarına işaret eder. Bu üretim hacminde duraklamalar ve arızalar için pay ayrılmamıştır. Örneğin bir tuğla fabrikasının yıllık teorik kapasitesinin 5.000.000 adet/ yıl tuğla olması durumunda, bu fabrikanın yetişmiş iş gücüyle bir yıl boyunca hiç durmadan ve hiçbir arıza yapmadan çalışarak 5.000.000 adet tuğla üretebileceği anlaşılmaktadır.

Pratik (etkin) kapasite: Makinelerin, öteki üretim araçlarının ve iş gücünün teorik kapasite düzeyinde çalışmaları mümkün değildir. Üretimde, koruyucu bakım, makine hazırlık benzeri faaliyetler için zaman harcanması gerekebilir; iş görenlerle makineler arasında tam denge sağlanamayabilir; beklenmeyen makine arızaları meydana gelebilir; üretim hataları oluşabilir; iş gören devamsızlığı, elektrik kesintileri, malzeme yetersizliği benzeri durumlarla karşılaşılabilir ve bütün bu nedenlerden ötürü üretim genellikle, teorik kapasitenin altında gerçekleşir. Teorik kapasiteden çeşitli duraklamalar sonucu meydana gelen kayıplar çıkarılarak bulunan kapasite, bir işletmenin, çeşitli sınırlamalar çerçevesinde ulaşabileceği çıktı düzeyidir ve pratik kapasite ya da etkin kapasite olarak anılır.

Fiili (gerçekleşen) kapasite: Pratik kapasite işletmenin her zaman üretebileceği **mamul** miktarını göstermektedir. İşletmelerin belirli bir sürede elde ettiği üretim miktarının yeterli talep olması durumunda satılan kısmına fiili kapasite adı verilir. Başka bir deyişle fiili kapasite, ulaşılabilecek gerçek çıktı düzeyinin ulaşılan kısmıdır. Talepteki düşmeler, üretimdeki aksamalar benzeri nedenlerle fiili kapasite pratik kapasitenin altında olabileceği gibi, talebin mevsimlik dalgalanmalara bağlı olması sonucu meydana gelen talep artışları sebebiyle de fiili kapasite, pratik kapasitenin üstüne çıkabilir.

Atıl kapasite: Pratik kapasitenin kullanılmayan kısmı atıl kapasitedir. İşletmenin belirli bir dönemdeki üretim miktarı normal kapasitenin altında ise, aradaki fark atıl kapasitedir. Bu durum maliyetleri yükseltir, fazla stok bulundurulmasını gerektirebilir veya işletme atıl kapasiteden kurtulmak için daha az kârlı ürünlerin üretimine yönelebilir. Atıl kapasite nedeniyle, işletmenin, talebi harekete geçirmek üzere fiyatları düşürmesi de söz konusu olabilir.

Minimum kapasite ya da eksik kapasite: İşletmeye minimum ortalama birim maliyetle çalışma olanağı yaratan yıllık üretim hacmi, minimum kapasite düzeyi olarak ifade edilir.



Teknik Araştırmalar

Teknik araştırmalar, düşünülen yatırımın yapılıp yapılamayacağını inceleyip ortaya çıkarmayı amaçlayan ön araştırma türüdür. Projenin gerçekleştirilmesi için birden fazla teknoloji varsa bunların değerlendirilerek en uygun teknolojinin belirlenmesi ve gerekli olan sermayenin tahmin edilmesi de teknik araştırmaların kapsamında yer alır.

Kurulacak işin yürütüleceği işletme ile alakalı ön teknik araştırmalar, bu konuda uzman teknik elemanlarca yürütülür. Mühendis, mimar ve öteki teknisyenlerden oluşan kişiler, projenin niteliğine göre, kuruluş ve konumluk yerin durumu, fabrika binası, üretim açısından gerekli makine ve donatı, uygulanabilecek üretim yönetimi konularında araştırma yaparlar.

Bu arada etkinliklerin güvenliği açısından güvenlik araştırmaları, doğal afetlere karşı koyma ve **dayanıklılık** hesapları, ayrıca çevre kirliliği yaratmama yolları da belirlenir.

Teknik araştırmalar kapsamında yer alan hususların başlıcaları şunlardır:

- Projenin teknik tanımı, tesisin kurulacağı arazinin zemin etütleri, ham ve yardımcı madde etütleri ve gerekiyorsa laboratuvar tesisleri
- Üretim yöntemlerinin olumlu ve olumsuz yönlerinin incelenmesi, seçilen üretim yönteminin seçilme gerekçelerinin belirlenmesi
- Üretimde kullanılacak ham ve yardımcı maddelerle alakalı çalışmalar
- Üretilen ürünlerin, yan ürün ve artıkların çeşitleri, nitelikleri, artıkları değerlendirme olanakları, çevre kirliliğini önleyecek önlemlerin belirlenmesi
- Şehir ve bölge yöneticilerinin davranışları
- Arazi, bina ve inşaat ile alakalı çalışmaların yapılması
- Makine ve donatıların seçimi
- Tesis ve makinelerin yerleşim planlarının yapılması
- Montaj işlerinin nasıl ve kim tarafından yapılacağı ve maliyeti
- Teknik yardım ve servisle alakalı hazırlıkların yapılması
- Yatırım döneminde işletmenin kuruluşunun aylara göre programlanması

Mali (Finansal) Araştırmalar

Girişimciler, iş ve işletmelerinin kuruluş ve etkinliklerini sürdürürken ne kadar finansmana gereksinim duyacaklarını belirlemelidir. Bir yatırım projesinin gerçekleştirilmesinde ekonomik ve teknik araştırmalar tamamlandıktan sonra sıra finansal araştırmalara gelir.



Finansal araştırmalar; yatırıma ilişkin nakit giriş ve çıkışları ışığında gerekli finansal kaynak gereksinimini, bunların uygun koşullarda nereden ve nasıl sağlanabileceğini belirlemeye yneliktir. Bu araştırma; iş veya yatırım projesinin ekonomik yönden kârlılık ölçüsünü, işletmenin gelecekteki potansiyelini saptamaya ynelik etkinliklerin tümünü kapsar.

Araştırma bir yandan yatırım maliyeti hakkında gerçeği bilgiler aktarıırken öte yandan da gereksinim duyulan mali fonların hangi kaynaklardan sağlanabileceği konusunda açıklayıcı bilgiler verir. Mali araştırmalar ilk planda yatırım giderlerinin saptanmasına ynelik rol oynar. Bu açıdan ele alınan gider kalemleri ve hesapları önemlidir. Bu giderlerin başlıcaları;

Tüm etüt ve proje giderleri,
Arsa bedelleri,
İnşaat ve kiralama giderleri,
Makine ve donatı giderleri
Taşıt ve öteki araç giderleri,
Genel giderler,
Varsa patent ve lisans haklarını satın alma giderleri,
Varsa teknik bilgi transferi giderleri,
Kullanılacaksa **franchising (frencayzing)** sistemi giderleri,
Yatırım mallarının yurt dışından getirilebilmesi için yapılacak giderler,
Yabancı kaynaklardan sağlanacak finansman giderleri olarak sıralanabilir.

Yasal Araştırmalar

İşletmeler belirli bir hukuk düzeni içerisinde etkinlik gösterebilir. Bu nedenle her işletme yasal çerçevede hak ve sorumluluklarını bilmek zorundadır. Bu hak ve sorumluluklar yasal araştırmalar çerçevesinde belirlenir.

Yeni iş kurarken yapılmış olan araştırmalarda kurulması düşünölen işletmenin yasal türü, devletin kurulacak işletmeyi teşvik kapsamına alıp almayacağı ve işletmenin faaliyete gecebilmesi için alınması gerekli izinler araştırılır. Ayrıca üye olunacak mesleki kuruluşlar, yapılacak bildirimler, düzenlenecek belgeler, tutulacak kayıtlar da saptanır.

Örgütsel Araştırmalar

Yapılacak iş veya yatırım projesi bir örgütlenme sonucunda gerçeğleştirilebilir. İşletmenin kuruluş aşamasında örgütsel yapısının da belirlenmesi gerekir. Fabrika veya atölyedeki fiziki yerleşim, iş akışı, ofis düzenlemeleri benzeri çalışmalar örgütsel araştırmalara göre yapılır.

Bu PDF içerik konuanlatimi.net sitesine aittir ve farklı bir web sitesinde tıklanabilir kaynak link verilmeden paylaşılması / görüntölenmesi yasaktır.



Örgütsel araştırmalar aşağıda belirtilen çalışmalarını kapsar:

a. İş analizi

Örgütsel yapılanmanın ilk aşamasını işletmede yapılacak işlerin ustalık, zorluk, nitelik, çalışma koşulları ve sorumluluk açısından incelenmesi oluşturur. Örneğin vasıfsız işçilik isteyen işler, uzmanlık ve teknik bilgi isteyen işler vb. tanımlanarak ayrı ayrı belirlenir. Yapılacak işler belirlendikten sonra bunları yapacak kişiler saptanır.

b. İş bölümü ve uzmanlaşma

İşlerin tanımı yapıldıktan sonra özdeş tür işlerin sınıflandırılmasına geçilmelidir. Daha sonra sınıflandırılan işler işletmenin gereksinimine göre bölümlendirilir. İş bölümüne bağlı olarak uzmanlaşma da kendiliğinden oluşur.

c. Yetki ve sorumluluk dağılımı

Örgütte ast üst ilişkilerini belirlemek yani hiyerarşik bir düzen oluşturmak örgütlemenin temelidir. Yetki, emir verme ve buyruğa uyma aracı olarak alakalı organlara dağıtılması sırasında sorumluluk düzeyi dikkate alınmalıdır. Yetki ve sorumluluğun orantılı bir şekilde dağıtılmasıyla örgütte kimin kimden emir alacağı ve kimin kime bağlı olarak çalışacağı saptanmış olur.

ç. İletişim düzeninin kurulması

Emir, rapor ve bilginin dikey ve yatay iletişim kanallarından akışını sağlayacak biçimde gerekli düzenlemenin yapılması işletmenin başarısında oldukça önemli bir rol oynar. Kişiler arasında anlaşma, iş birliği ve dayanışmayı gerçekleştirecek iletişim düzeninin oluşturulması, örgütsel araştırmalarla belirlenir.

d. Çalışacak iş görenin belirlenmesi

Daha önce tanımı ve çözümlemesi yapılmış olan işlere uygun iş gören adayların bulunmaları, bunların arasından en uygunlarını seçilebilmesi yöntemleri; örgütsel araştırmalar sırasında kararlaştırılır.

e. Örgüt şemasının çıkarılması

Önceki aşamalarda yapılmış olan çalışmalara bağlı olarak işletmenin organlarını,

bölümlerini ve üst alt ilişkilerini gösteren çizelgenin çıkarılmasıyla başlangıçta yapılmış olan örgütsel araştırmalar gerçekleştirilmiş olur.

Ön Proje

Bir işin yatırım projesi hazırlanırken, kesin yatırım kararı alabilmek için girişimcinin yapacağı yatırıma yönelik bazı ön bilgileri elde etmesine olanak veren çalışmalardan oluşan bölüme ön proje adı verilir. Bu çalışmalar, girişimci ve toplum açısından son derece yararlı amaçlara hizmet eder. Çünkü ön proje çalışmalarının yapılması, kesin proje aşamasında yapılacak çalışmalara oranla daha az zaman alıcı ve az masraflıdır. Bu durum ekonomik davranma ilkesine de uygundur. Ön proje araştırmaları sonucunda, yatırımın beklenen kârlılığı sağlayamayacağı anlaşılırsa yatırım düşüncesinden çok az gider ve zaman kaybı ile vazgeçmek mümkün olabilmektedir.

Fizibilite Raporunun Hazırlanması

Ön proje çalışmaları sonucunda bir fizibilite raporu hazırlanır. Fizibilite raporu; ekonomik, teknik, mali, yasal ve örgütsel araştırmaların bir projeyi oluşturacak şekilde bir araya getirilmesidir.

Bu raporun hazırlanmasıyla ön proje çalışması gerçekleştirilmiş olur. Projenin genel ekonomik değerlendirmesi, fizibilite raporuna dayanan ve projenin uygulanmasından önceki aşamayı kapsayan bir süreçtir. Bu bakımdan fizibilite raporu, değerlendirme yapmak için tüm bilgileri kapsamalıdır.

Raporun Değerlendirilmesi

Girişimci, fizibilite raporundaki bilgilerin ışığında, başta ticari kârlılık olmak üzere çeşitli kriterleri göz önünde tutarak yapacağı değerlendirme olumlu sonuç verdiği takdirde yatırım kararı alır. Bu değerlendirmede proje sahibine sağlanacak net ticari kazançları gösteren kârlılık yanında projenin bir bütün olarak millî ekonomideki etkilerini gösteren ulusal kârlılık üzerinde de durulmalıdır.

Talep Tahmini

Talep tahmini, tüketicilerin gelecekte ne miktar mal ve hizmet talep edeceklerinin kestirilmesi işlevidir. Bu tahmin işletmenin üretim seviyesinin saptanmasında temel oluşturur.

Hangi ürünün üretileceği, tüketicilerin bu üründen ne miktar talep edecekleri ve bu talebin çoğunlukla hangi tarihlerde gerçekleşme olasılığının bulunduğu talep tahminleri ile yorumlanır.

Talep tahmini üretim planlama ve kontrol sisteminin öteki fonksiyonlarına temel girdiyi sağlar. Bu fonksiyonlar yapılmış olan tahminleri ham madde, yedek parça, yan mamul, makine, insan gücü, programlama ve öteki kararlara dönüştürür. Talep tahmin aşamaları aşağıdaki gibidir:

- a. Bilgi toplanması
- b. Talep tahmin sürecinin tespiti
- c. Tahmin yönteminin seçimi ve hata hesabının yapılması
- ç. Tahmin sonuçlarının geçerliliğinin araştırılması

Talep tahmini yapılırken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- a. Zamanı dikkate almalı, gereken değişiklikler için yeterli zaman verilmelidir.
- b. Talep tahmini isabetli olmalı ve isabet derecesi belirtilmelidir.
- c. Güvenilir olmalıdır.
- ç. Anlamlı birimler şeklinde ifade edilmelidir.
- d. Yazılı olmalıdır.
- e. Anlamada ve kullanımda kolaylık sağlamalıdır.

Talep Tahmin Çeşitleri

a. Pazar tahmini: Bu tahmin bir yıldan yirmi yıla kadar uzun dönemin genişleme planları ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerine rehberlik eder. Şirketin izleyeceği yolu belirleyen bu tahmin oldukça önemlidir. Bu nedenle büyük bir titizlikle hazırlanmalıdır.

b. Finansal tahmin: Gelecekteki kârları tahminde kullanılacağından, finansal tahminde nakit akışı ve sermaye ihtiyaçları saptanır. Bir aydan iki yıla kadar bütçenin tahmini yapılır.

c. Satış tahmini: Kısa dönem satışları için yapılmış olan bu tahmin satış kampanyalarının ve öteki pazar stratejilerinin planlanmasında kullanılır. Genellikle bir aydan bir yıla kadar olabilir. Ancak çoğunlukla üçer aylık tahminler daha faydalıdır.

ç. Üretim tahmini: Bu tahmin her üründen kaç birim talep edileceğini tahmin için yapılır.

Yatırım Kararının Alınması

Ön projenin değerlendirilmesi, projenin fizibilite raporuna dayanarak yapılır. Bu nedenle fizibilite raporu, değerlendirme yapmak için gerekli tüm bilgileri kapsmalıdır.

Ön proje aşamasında, kurulmak istenen iş veya işletmenin beklenen kârlılığı ve verimliliği sağlayacağı anlaşılırsa yatırım kararı alınarak kesin proje aşamasına geçilir. Bir işletme yöneticisinin yaptığı sayısız işler arasında karar verme önemli bir yer tutmaktadır.

Hatta yöneticilik karar verme noktası olarak da nitelendirilebilir. Verilen kararın uygulanması işletmeyi olumlu ya da olumsuz yönde etkileyeceği için, herhangi bir konuda karar veren yönetici bir sorumluluk taşımakta ve verilen kararlar bir risk içermektedir.

İşletme yöneticileri, özellikle işletme ile alakalı önemli kararlar verirken geleceğe ilişkin birtakım bilgi ve verilere gereksinim duyarlar. Ayrıca, yöneticilerin karşılaştıkları karar durumları, karar konusu ile alakalı çok özel ve ayrıntılı bilgileri gerektirir.

Bir yatırım hakkında karar verebilmek için şu koşulları gerekir:

Yatırım fikri oluşturulurken kapsamlı bir sektör analizi yapılmalıdır:

Uygulanabilir ve kârlı yatırım fikri üretilmesi yatırım sürecinin ilk ve belki de en önemli aşamasıdır. Yapılacak yatırım ile yeni bir ürün veya hizmet geliştirilmesi amaçlanıyorsa, şirketlerin sektör analizi yaptırılmaları ve ürünlerinin/hizmetlerinin sektörde nasıl konumlandıracaklarını belirlemeleri gereklidir. Bu noktada uzman danışmanlık şirketlerinden destek alınarak hem uzun vadeli şirket stratejisi oluşturulmalı hem de bu strateji kapsamında yatırımı planlanan sektör konusunda derinlemesine bilgi sahibi olunmalıdır. Yatırımın sağlayacağı kazanç, sebep olacağı maliyeti karşılamalıdır.



Yatırım kararı alma, fizibilite etüdünün son aşamalarındandır

Teknik analiz unutulmamalıdır: Bu analiz aşaması genel olarak düşünülen projenin teknik olarak yapılabilirliğini inceleme ve araştırmayı amaçlar. Eğer projenin gerçekleştirilmesi için alternatif teknolojiler varsa bunların değerlendirilmesi ve uygun olan teknolojinin seçilerek imalat için gerekli sabit sermaye miktarlarının tahmin edilmesi de bu analiz kapsamındadır. Genelde bu analiz aşaması projenin imalat boyutunu oluşturması nedeniyle teknik ağırlıklı olmasına karşın, ekonomik boyutu da son derecede önemlidir. Bu nedenle yalnızca bir mühendislik işi olarak görülmemelidir. Projenin teknik boyutlarının etkin bir biçimde incelenmesi ve düzenlenmesi, ilişkili ekonomik boyutların sağlıklı bir biçimde saptanmasına bağlıdır. Teknik analiz sonucu eğer proje teknik olarak yapılabilir değilse ya yeni teknolojik olanaklar yeniden araştırılmalı ya da projeden vazgeçilmelidir.

Yasal çerçevenin incelenmesi: Sektör analizi yapılırken sektörü düzenleyen yasal çerçevenin kapsamlı bir şekilde incelenmesi yatırımlarda dikkat edilmesi gereken unsurların başında gelmektedir. Özellikle toplumun büyük bir çoğunluğunu ilgilendiren sektörlerde rekabet düzeyi, yasal mevzuat ve düzenleyici kurumlar tarafından yakından takip edilmektedir. Örnek vermek gerekirse, finans ve enerji sektörleri farklı düzenleyici kurumlar tarafından düzenlenmektedir. Bu sebeple

sektörün hangi bakanlığa bağlı hangi kurum tarafından düzenlendiği bunun yanında alakalı yasal mevzuat incelenmeden sektöre yatırım yapılmamalıdır. Ayrıca vergi mevzuatı ve yasal çerçeve, içerikleri itibarıyla oldukça karmaşık olabileceği için yatırım yapılmadan önce konuda uzman danışmanlık şirketlerinden görüş alınması faydalı olacaktır.

İthalat ihracat durumunun incelenmesi: Ürünle alakalı ithalat ihracat imkânları ve vergi mevzuatı yakından incelenmelidir. Örnek olarak, üretilmesi planlanan ürünün farklı markalardaki eşdeğer örnekleri kolayca ithal edilebiliyorsa piyasadaki fiyat rekabeti yüksek olacaktır.

Yatırımın finansal analizi de önemlidir: Yatırım yapılması planlanan sektör kapsamlı bir şekilde incelenip rekabeti belirleyen unsurlar belirlendikten ve yasal çerçeve incelendikten sonra sıra yatırımın finansal analizine gelmiştir. Yatırım projeleri, son noktada basit bir kâr zarar hesabına dayanır.

Girişimciler yatırımdan aldıkları risk kadar getiri beklerler. Bu kapsamda projeler, proje hayata geçtikten sonra yaratacakları nakit akımına göre değerlendirilir.

Nakit akımı hesaplamasında dikkat edilmesi gereken çeşitli noktalar vardır:

- Yatırım ve sonrasında doğacak işletme sermayesi ihtiyacı hesaplamaya dahil edilmelidir.
- Proje hazırlama, **yürütme**, izleme ve denetim birimleri oluşturulmalıdır. Yatırım projelerinin izlenmesi ve denetimi en az yatırım projesinin hazırlanması kadar önemlidir.

Bu noktada proje yönetimi ve proje yönetim ofisleri gündeme gelmektedir. Şirketler yatırım planlaması, yürütülmesi, yatırımların finansmanı benzeri konuları, kendi bünyelerinde kurabilecekleri proje yönetim ofisleri aracılığıyla çok daha etkin bir şekilde yürütebilmektedirler.

Örnek vermek gerekirse, birkaç farklı sahada hidroelektrik santrali yatırımı yapan büyük bir enerji şirketi, söz konusu yatırımlarının projelendirilme aşamasından geçici kabul aşamasına kadarki süreçlerini, şirket bünyesinde faaliyet gösteren bir proje yönetim ofisi aracılığıyla çok daha verimli bir şekilde yönetebilmektedir. Yatırımların değerlendirilmesi ve hayata geçirilmesi, alanında uzman proje yöneticileri tarafından yapılmakta, bu sayede yatırım sürecinden oluşabilecek aksaklıklar en aza indirilmekte ve yatırımdan beklenen getiri artmaktadır.



Yatırım Projesi (Kesin Proje)

Yatırım kararının verilmesi sonucu kurulması düşünülen iş veya işletmenin kuruluş projeleri hazırlanmaya başlanır. Bu aşamada daha önce yapılmış olan ekonomik, teknik, mali, yasal araştırmaların daha geniş ve kapsamlı olarak ele alınması söz konusudur.

Kesin proje ortaya çıktığında iş ve işletmenin alacağı yasal biçim, teknik nitelikleri, kapasitesi, üreteceği ürün ve miktarları vb. konularda kesin planlar yapılır. Kesin proje aşamasında da önceden öngörülemeyen bazı gelişmelerin olması durumunda, yatırım düşüncesinden vazgeçmek mümkündür.

Projenin Uygulanması (Deneme Üretimi)

Kesin projede belirlenen tüm çalışmaların bitirilmesi sonucunda girişim, etkinlik yapabilecek duruma gelmiştir. Bu aşamada fiilî üretim yapacak girişimciler, kuruluş aşamasından kaynaklanabilecek bazı engelleri ortadan kaldıran ve var olan sistemin aksamadan yürüyüp yürümediğini kontrol etmelerine olanak sağlayan deneme üretimini yapar.

Bu deneme çalışmalarının olumlu sonuçlanması ile artık girişim kesin etkinliğe başlayabilecek duruma gelir. Girişimciler, atılımcı ve yaratıcı özellikleriyle düşüncelerini proje planı şekline getirerek girişimlerini gerçekleştirirler. Projesini uygulamak isteyen girişimci, başlangıç için gerekli olan nakit parayı sağlamalıdır.



İşletmeler kesin projeden sonra deneme üretimine geçer.

Girişimcinin yapacağı herhangi bir iş için finansman sağlayacağı kaynaklar şunlardır:

- a. Girişimcinin kendisinin veya ortak ya da ortaklarının getireceği para, mal vb. değerler
- b. Bankalardan ya da öteki finans kurumlarından edinilecek krediler
- c. İş yapacağı piyasadan sağlanacak açık krediler (**veresiye işlemler**)
- ç. Yakın çevreden alınacak borçlar
- d. Devlet teşvikleri
- e. Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (**TÜBİTAK**)
- f. T.C. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (**KOSGEB**)
- f. Kalkınma Ajansları
- g. Sivil Toplum Kuruluşları
- ğ. Avrupa Birliği
- h. Kobi Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı AŞ vb.

Girişimciye kredi sağlayacak bankalar ve öteki finans kurumları, onun kişisel girişimi yanında gerekli gördükleri teminatı veya ipoteği almadıkça kredi vermek istemez. Bankalardan ve öteki finans kurumlarından kredi sağlanamaması durumunda, ekonomik gücü uygun aile bireylerinden veya yakın çevreden borç alınabilir.

Ancak işlerin ters gitmesi hâlinde karşılaşılabilecek olumsuz durum, girişimci tarafından değerlendirilmeli ve borç alma kararı ona göre verilmelidir. Girişimci, yatırımının tümünü nakit parayla yapmayabilir.

Kullanılabilecek makine, alet ya da gayrimenkul varsa bunlar, başlangıç yatırımı olarak konulabilir. İş projesi etkileyici ise kâr ortaklığı oluşturmak üzere işe nakit para koyabilecek bir ortak bulunabilir.

Bunların yanında, yapılacak yatırım, devletin ekonomik politikası çerçevesinde teşvik sağlanacak projeler içerisinde yer alıyorsa devlet teşviklerinden de yararlanılabilir. Ancak yine de yapılmış olan yatırım sonucu üretilen mal veya hizmetten kazanç elde edilinceye kadar, nakit paraya gereksinim olacağı açıktır.

İş kurmada, üretime geçinceye kadar yapılacak harcamaları karşılayacak başlangıç

Bu PDF içerik konuanlatimi.net sitesine aittir ve farklı bir web sitesinde tıklanabilir kaynak link verilmeden paylaşılması / görüntülenmesi yasaktır.

tutarı, aşağıda sayılan harcamaları finanse etmelidir:

Kırtasiye giderleri

Belediyeye ve öteki alakalı kurumlara yapılacak zorunlu ödemeler (**harçlar, vergiler vb.**)

Gerekli malzeme ve gereçlerle malların ilk stokları için yapılacak ödemeler

İşe başlamadan ya da ön üretim sırasında iş yaptırılacak kişilere ödenecek ücretler

Kiralar (**iş yeri, üretimde kullanılacak makine, donatı ve aletler için**)

Diğer gereçler (**iş yeri veya üretim alanının donatı ve döşenmesinde gerekli olan gereçler gibi**) için yapılmış olan ödemeler

İşin özelliğine göre ayrıntılı olarak hazırlanacak bu liste, girişimciye yol gösterecektir. Nakit sıkıntısına düşmemek için kaynakların çok iyi ayarlanması gerekir. Aksi hâlde daha başlangıçta başarısızlıkla karşılaşılabilir.

Ne kadar paraya gereksinim duyulacağına ilişkin bir düşünce edinebilmek için ilk olarak yukarıdaki işlemleri kapsayan ayrıntılı bir üretim ve satış planı hazırlanır. Bu plan, hedeflenen satışları, çalışanların ücretlerini, kredi durumunu vb. kapsamalıdır. Tüm bunlar proje planlamasını oluşturur.

Projenin Uygulanması

Proje, uygulama safhasına geldiğinde, proje ekibi ve gerekli kaynaklar aktivitelerin gerçekleştirilmesi için öngörülen yerlerinde olmalı, proje planı ise geliştirilmiş ve temellendirilmiş olmalıdır. Proje planı tamamlanmadan uygulama aşamasına geçmek hem projenin hayata geçirilmesinde hem de aksaklıkları takip etmede güçlük çıkaracaktır.

Proje uygulama aşaması;

Projeye işlerlik kazandırılarak hayata geçirilmesi sağlanır.

Teknik yardım, tedarik etme ve yapım faaliyetleri için gerekli görüldüğünde ihaleler düzenlenir.

Proje yönetiminde, projenin planlanan hedefler doğrultusunda başarıyla ilerleyip ilerlemediği takip edilir.

Projenin izlenmesinde, gerekli olan hallerde proje yeniden gözden geçirilir ve hedeflerle uyumlaştırılır.

Bu konuda gerektiğinde projenin hedef kitlesi ve etkilenen tarafların da görüşlerine başvurulur.

Yeni koşulların ortaya çıkması halinde hedefler revize edilerek yeni oluşumlarla

uyumlaştırılır.

Açılış ve Üretime Geçiş

Açılış ve üretime geçiş aşaması, fiilen gerçekleşmiş bulunan yatırım projesinin sonuçlarının alınmaya başlandığı aşamadır. Gerekliyse yapılacak deneme üretimini de başarıyla tamamlayan girişimci, açılış töreniyle birlikte amaçları doğrultusunda planlanan etkinliklerine başlar.

Böylece işin ve bu işin yürütüleceği işletmenin kurulması ile alakalı yatırım projesi sona ermiş olur ve seçimini yapmış olan girişimci güncel etkinliklerine başlar. Girişimci açılış töreni yapmadan önce yumuşak açılış (**soft opening**) yapmalıdır.

Yumuşak açılışı daha çok otel, kafe ve restoran işletenler tercih etmektedirler. Yumuşak açılışta çoğunlukla işletme çalışanlarının ve sahiplerinin yakınlarına haber verilir. Büyük açılışa nazaran yumuşak açılışı yönetmek daha kolaydır. Yumuşak açılış, büyük açılışta meydana gelebilecek olumsuzlukları önceden gidermek açısından önemlidir. Büyük açılışın amacı mümkün olduğu kadar dikkat çekmektir.



İşletmeler açılış töreniyle birlikte amaçları doğrultusunda planlanan etkinliklerine başlar.

Girişimcilik Ders Notları