

## 10 Basamaklı İş Planı

### 1) Amacın İfade Edilmesi/Misyon

Bir iş alanının var olmasının temel gerekçelerini tanımlar. İş fırsatlarını değerlendirirken karar vermek amaçlı; kullanıcıların ihtiyaçlarını, hangi alanlara hizmet verildiğini, değer teklifini, uzun süre korunabilecek rekabetçi avantajın temellerini iş ünitesi bazında açıkça belirtir.

- Var olma sebebimiz?
- Müşterilerimiz kimlerdir?
- Bizden ne isterler ya da nelere gereksinimleri vardır?
- Bizim acil hedeflerimiz nelerdir?
- Onların beklentilerinin ötesine gidebilmek için neler yapabiliriz?
- Dış çevre bizim iş ünitemizden neler istiyor?
- Hangi iş değerleri müşterilerimiz, şirketimiz ve bizim için önemlidir?
- Bizim iş ünitemizin hedefleri nelerdir ve bunlar departmanın, birimin ve şirketin hedefleriyle benzer midir?
- Hedefimiz ve misyonumuz

## 2) 3 Yıllık Hedeflerin Ürün/Kanal/Alan/Endüstri Bazında Ortaya Konması

1.basamakta ortaya konan amacın, şirket için özel misyonlara ve her fonksiyon için bir seri ulaşılabilir kilometre taşına çevrilmesi. Misyon, ulaşılabilir bir hedef ya da işi bitirmek için izlenecek bir çizgi tanımlar. Başarıyı etkileyen anahtar faktör km taşları fonksiyona özel aksiyon (eylem) planlarını oluşturmak için temel teşkil ederler.

- Şu anki pazar payımız nedir?
- Pazarın büyüme oranı nedir?
- Bizim son büyüme oranımız nedir?
- Bizim geleceğe yönelik 3 yıllık büyüme oranı ve pazar payı tahminlerimiz nelerdir?
- Gelecek 3 yıldaki maliyet gideri tahminlerimiz nelerdir?
- Enflasyon, , Sektöründeki Enflasyon (şirketlerin çoğalması), Enflasyon ve Yatırım
- Kısıtlamalar, zorlamalar ve engeller var mı? Varsa, bunlar hedeflerimize varmadan önce ortadan kaldırılabilir mi?
- Başarı ile ilgili anahtar faktörlerin her biri için gerçekçi ve ölçülebilir hedefler oluşturduğunuz mu?

### 3) Müşteriler ve Kanallar

Kullanıcı ihtiyaçlarını keşif sürecinden çıkan sonuçlara göre alanlar (segment) tanımlanır ve önceliklendirilir. Kararlar; pazarın, müşterinin, kanalın ve son kullanıcı ihtiyaçlarının gerçeklere dayanan analizlerine dayanmalıdır. Bunlarla beraber, değer ve satın alma zinciri de detaylı bir şekilde anlaşılmalıdır.

- a) Alanlarına göre İlk 10 müşteri – şu anki ve 3 yıl içinde
- b) Dağıtım-Kanallar aracıyla yürütülen işler ve geleceğe yönelik projeksiyonlar (tahminler)

#### **Kanalların Alt Segmentleri :**

##### DİREKT:

- Eski müşteriler (installed base)
- Hedef Müşteriler
- Tele-Satış
- Direkt Satış

##### INDİREKT:

- Eski (installed base) VAR'lar
  - Yeni VAR'lar
  - OEM
  - Satıcılar/Toptancılar
- c) Satış Gücü (Sales Force) Yönetimi ve Kontrolü
    - Satış Gücünde rol değişimi oldu mu?
    - Ne değişti?
    - Neler değişmeli?
    - Eğitim gerekli mi?
    - Hangi yetenekler geliştirilmeli
  - d) Müşteriler
    - Sektörün alt alanları
    - Sektördeki değer zinciri
    - Alandaki çalışma gruplarının bölümlendirilmesi
    - Çalışma grubu içindeki kullanıcı ihtiyaçlarının analizi
    - Kullanıcıların ihtiyacının olduğu ama bizim şu an çözüm sunmadığımız fırsatlar var mı?
    - Müşteri ihtiyaç alanlarından hangileri uzun vadede pazar çekiciliğine sahip?

#### 4) Rekabet

- İlk üç rakip
- Ürün hattı açısından
- Hizmet yelpazesi açısından
- Kanal açısından
- Endüstri/Çalışma grubu açısından
- SWOT (**S**trong: güçlü yanlar, **W**weak: zayıf yanlar, **O**ppportunity: fırsatlar, **T**hreat: tehditler) Analizi

- **Kuvvetli Yönler:**

- Avantajlarınız nelerdir?
- Neleri iyi yaparsınız?

Yukarıdaki soruların yanıtlarını hem kendi açıınızdan, hem de iş ilişkisine girdiğiniz insanlar açısından düşünün. Alçakgönüllü değil, gerçekçi olun. Eğer avantajlarınızı bulmada güçlük çekerseniz, özelliklerinizi yazın, bunlardan bir kısmı sizin avantaj olarak kullanabileceğiniz özelliklerinizdir.

- **Zayıflıklar:**

- Neler geliştirilebilir?
- Neler kötü olarak yapılmaktadır?
- Nelerden kaçınılmalıdır?

Bu soruları yanıtları da hem içeriden hem de dışarıdan bakılarak yanıtlanmalıdır. Diğer insanlar sizin göremediğiniz zayıflıklarınızı görüyorlar mı? Rakipleriniz sizin yapamadığınız şeyleri yapıyorlar mı, ya da kimi alanlarda daha başarılılar mı? Gerçekçi olmalı ve gerçeklerle rahatsız edici olsa da bir an önce karşılaşmalıyız.

- **Fırsatlar:**

- İyi fırsatlarla nerelerde karşılaşıyorsunuz?
- Alanınızdaki ilginç eğilimler nelerdir?

Yararlı fırsatlar şu tip şeylerden çıkabilir:

- Teknolojideki ve pazardaki değişiklikler (dar ve geniş anlamda)
- Hükümetin alanınızı ilgilendiren politikalarındaki değişiklikler
- Sosyal yaşam davranış kalıplarındaki, nüfus profilindeki, yaşam stilindeki değişiklikler.
- Yerel olaylar

- **Tehditler:**
- Rakipleriniz neler yapıyor?
- İşiniz, ürünleriniz ve verdiğiniz servislerle ilgili gerekli şartnameler (specifications) değişiyor mu?
- Değişen teknoloji pozisyonunuzu tehdit ediyor mu?
- Altından kalkılması zor borçlarınız ya da kötü bir nakit akışınız var mı?
- Rakibin pazar payı (düşük, orta, yüksek)
- Rakibin büyümesi (düşük, orta, yüksek)
- Rakiplerin stratejileri/kanalları/fiyatlandırmaları hakkında detaylar (özet şekilde)

## 5) Gerekli Ürünler ve Servisler

Bu basamakta, kullanıcıların ve müşterilerin ihtiyaçları, yaratıcı bir şekilde, müşterinin ihtiyaçlarına ve potansiyel müşterilerin değer zincirlerine hitap eden belirli ürün ve hizmetlere çevrilir. Bu basamak müşterinin bakış açısından (ürün gereksinimi gibi) firma tarafından nelerin sağlanması gerektiğini ortaya koymalı ve müşterinin ihtiyaçlarını, gelecekteki potansiyelini de hesaba katan yaratıcı bir anlayışla oluşturulmalıdır.

- Potansiyel müşterilerin beklentilerini karşılamak ve rekabeti aşmak için hangi yararlar (işlevsellik ve performans), servisler, satıcı özellikleri gereklidir?
- Müşterinin bakış açısından neler sağlanmalıdır?

## 6) Gelişme/Satın Alma Planı, Ürünlerin ve Hizmetlerin Tanıtımı

Bu bölüm, ürün gereksinimlerinin nasıl uygulanacağı ile ilgilidir. Müşteri değerinin (Customer value) firma ve iş ortakları tarafından nasıl aktarılacağı da burada belirlenir.

*Müşteriye Transfer Edilen Değer =: Toplam Müşteri Değeri (Bir üründen ya da hizmetten müşterinin beklediği yararlar toplamı) – Toplam Müşteri Maliyeti (Müşterinin bir ürünü ya da hizmeti değerlendirirken, elde ederken ve kullanırken uğradığı kayıplar (maliyetler))*

Bu bölüm teknoloji gelişimi ve bu teknolojiye sahip olma planı, pazarlama ve kanal enerjisi, üretim planları, insan kaynaklarındaki (işlevsellik ve alan açısından), eğitim planları, iletişim/promosyon planları, olanaklar ya da üretime yardımcı ekipmandaki (masa üstü bilgisayarlar, masalar, vb.) önemli değişiklikleri kapsar.

- Varolan pazarlama ve dağıtım servislerinizi güçlendirmek için planlarınız nelerdir?
- Yeni hizmetler geliştirmek için planlarınız nelerdir?
- Bunları nasıl başaracaksınız?
- Hedef sektörlerin talep ettiği bütünsel ürünü yerel olarak sağlama planınız nedir?
- Uygulamada maksimum verim ve tam zamanındalık için iç ve dış kaynakları nasıl kullanacaksınız?
- Uygulama için özel fırsatlar var mıdır?
- Firmanın potansiyel kabiliyetlerini ortaya çıkarmak için hangi yeni süreç ve metotlar gerekli?  
Yeni kabiliyetler de söz konusu mu?
- İnsan kaynaklarında, olanaklarda ve üretime yardımcı ekipmanda ne gibi olağandışı değişiklikler olmalıdır?
- Fonksiyonel planların uygulanması anahtar başarı faktörü hedeflerine ulaşmayı garantiliyor mu?

## 7) Finansal Analiz (3 yıllık)

Bu aşamada planın finansal sonuçları gelirler, bilanço ve nakit akışı açısından tahmin edilir ve bir dizi senaryo gözden geçirilir.

- a) Pazar büyüklüğü/geleceğe yönelik projeksiyonlar (tahminler)
- b) Hedeflere ulaşmak için maliyet analizi
- Planınız 2. basamaktaki finansal hedefleri destekliyor mu?

## 8) Potansiyel Problemlerin Analizi

Bu bölümde olası dış olaylar göz önüne alınır ve potansiyel risklerle karşılaşıldığında bunların nasıl atlatılacağı, potansiyel fırsatlarla karşılaşıldığında bunlardan nasıl yararlanılacağı hakkında olasılık planları yapılır.

- a) Politik/Sosyal/Ekonomik faktörler
  - i) Yavaş büyüme
- b) Rekabet
- c) Ürünler/Sunulan Hizmetler
- d) Şirket
- Finansal sonuçları etkileyebilecek beklenmedik durumlara karşı olasılık planlarınızı yaptınız mı?

## 9) Tavsiyeler

Planın başarılı olması için diğer birimlere ya da dış organizasyonlara olan bağımlılıkların ve gerçekleştirilmesi gereken eylemlerin açıkça belirtilmesi lazımdır.

- Güvendiğiniz organizasyonların beklentilerinizi karşılayıp karşılayamayacağını test edecek bir metodunuz var mı?

## 10) Taktik Plan (İlk yıl)

Bu bölümde, işlevsel seviyede taktik planlar tanımlanır ve 2. basamaktaki anahtar başarı faktörleri ayrıntıları ile ortaya konur, gelecek yılın planına göndermeler yapılır.

- Kotalar/Maliyetler
- Mutlaka kazanılması gereken projeler/müşteriler
- Organizasyon/Sorumluluklar
- Planlar ilk yıl hedeflerinize ulaşmanızı sağlamak için yeterli mi?