

İş Planı (Business Plan)

Sadi Evren SEKER

Istanbul Sehir University, Turkey, Department of Management Information Systems

Özet

Bu yazının amacı, bir iş modeli geliştirmek, iş modeline yatırım yapmak, iş süreçlerini belirlemek gibi işletmeler için hayati öneme sahip adımlardan önce iş planının nasıl geliştirileceğini anlatmaktır. İş planı, girişimci, yatırımcı ve hatta bütün paydaşlar arasında iletişimin daha sağlıklı kurulabilmesi için geliştirilebilecek ortak metin olarak kabul edilebilir. İş planları, aynı zamanda girişimci ve fikir sahibi kişilerin kendi iş fikirlerini gözden geçirmesi ve ayakları yere basmayan fikirleri ön görebilmesini sağlamaktadır. İş planının temel olarak beş ana unsuru bulunmaktadır. Bunlardan dört tanesi ana unsur olup, iş süreci ve tanımı, pazarlama, organizasyon yapısı ve finansal yapıdan oluşmaktadır. Bu dört unsura ilave olarak fırsatların ve fikirlerin değerlendirildiği bir ön aşama veya risk unsurlarının analiz edildiği bir son aşama veya her ikisi birden eklenebilir. Ayrıca bu unsurların her birisi detaylandırılarak ayrı birer rapor olarak hazırlanabilir. Bu yazı kapsamında iş planına bütüncül bir yaklaşımla bakılıp, ismi geçen unsurlar özetle anlatılacaktır. Ayrıca, bu yazı kapsamında, günümüzde giderek ayrışan, yönetim bilişim sistemleri açısından iş planlarının farklılıklarına da değinilecek ve teknoloji başlangıç firmalarının dikkat etmesi gereken konulardan bahsedilecektir.

Anahtar Kavramlar: İş Planı, Finansal Plan, Organizasyon Planı, Pazarlama Planı, İş Süreçleri

Abstract

Purpose of this paper is briefly introducing the concept of business plan, which is a shared document among the people developing a new business model, people investing to the business model or all other share holders of the future business. Business plans are also suitable tools for people with ideas to self review the business idea during its creation, they can give different point of views for criticizing the idea. Basically, the business plans are built on five major parts. Four of them are essential in all business plans, which are the business process and the definition of business model, marketing, organizational plan and the financial plan. Besides the four essential parts, an opportunity assessment plan or risk analysis and recovery plan or both of them can be added to the business plan. Please note that, all these major parts can also be detailed in separate plans. Also in this paper, considering the boom of tech startups, we will review the business plan from the management information systems perspective in an additional section.

Keywords: Business Plan, Financial Plan, Organizational Plan, Marketing Plan, Business Processes

1. Giriş

İş planı, her şeyin başında yazılı olarak hazırlanan bir plandır. Planın içeriğinin tam, anlaşılır ve basit şekilde işin tanımını içermesi gerekir. Basitçe herkesin anlayabileceği sadelikte bir yönetim özeti (executive summary) sunulması gerekir. Planın kısa ve uzun vadeler göz önüne alınarak işin fonksiyonel detaylarını içermesi beklenir. İş planlarının genel olarak daha önceden yaşayan bir piyasada işlemesi beklendiği düşünülürse, planın bir kısmında iş modelini ilgilendiren iç ve dış unsurlara ve bu unsurlar ile yeni fikrin ilişkisine yer verilmesinde fayda vardır. Genel bir kabul olarak 3 yıllık planların yapılması beklentisi olmakla birlikte bu sürenin bir şart olarak düşünülmemesi gerekir. İş planının kapsadığı zaman, farklı iş kollarına finansal ve kurumsal yapılara göre daha uzun veya daha kısa olabilir.

1.1. İş Planını Kim Hazırlar?

İş planını girişimcinin hazırlaması ve kendi fikrinin detaylandırmasının yanında, girişimcinin kendi yeteneklerini ve iş planı ile ilişkilerini de objektif şekilde değerlendirmesine yer verilebilir. Bu noktada yeteneklerin değerlendirildiği bir tablo hazırlamak mümkündür. Girişimci, basit bir şekilde, iş planını ilgilendiren yeteneklerini alt alta yazıp her bir yeteneği, zayıf, vasat, iyi veya çok iyi şeklinde puanlayabilir. Bu sayede girişimci iş modelinin başarıya ulaşması için gerekli olacak yetenekleri, bu yeteneklerden kendisinde eksik olanları ve 3 yıllık süreç boyunca hangi konularda destek alması gerektiğini gözden geçirmiş olur. Bu adım, daha sonraki kurumsal yapının oluşturulması sırasında eksik ve güçlü olan yanların nasıl çözüleceği, hangi alanlarda personel istihdamına veya hizmet alınmasına ihtiyaç olduğu, bu alımların mali yapıya etkisi ve finansal planın şekillenmesi gibi etkileri bulunmaktadır.

1.2. İş Planını Kim Okur ve Bakış Açıları Nelerdir?

Özetle iş ile ilgilenen herkes okur ama iş planları, özellikle işe yatırım yapacak yatırımcılar ve girişimci arasında bir protokol olarak düşünülebilir. Bu açıdan bakıldığında girişimcinin farklı bakış açılarından bilgi vermesi ve fikrini detaylandırması beklenir. Bunlar temel olarak üç grupta toplanabilir:

- Girişimci bakış açısı
- Pazarlama ve pazar bakış açısı
- Yatırımcı ve finansal bakış açısı

İş Planı, girişimcinin kendisini ifade ettiği, yeni fikirleri belirttiği ve iş modelinden çıkar sağlayacak kişilerle iletişim kurduğu yazılı metin olarak düşünülebilir. Bu açıdan bakıldığında girişimcinin kendi bakış açısını açık bir şekilde ifade etmesi ve fikrini desteklemesi, ayrıca bu fikrin avantajlarını, güçlü bulduğu yanları yazması ve şayet varsa ileriye yönelik olarak gelecek planlarından bahsetmesi mümkündür.

İş planları birden fazla göz tarafından incelendiği için, yazılan girişimci bakış açılarının eleştirilere açık olduğunun bilinmesi gerekir. Ayrıca iş planını okuyan kişilerin iş planının zaman içerisinde nasıl şekilleneceği ile ilgili soru işaretlerinin de giderilmesi beklenmektedir. Örneğin iş planının neden orijinal olduğu, mevcut işlerden farkları ve üstün yanlarının neler olduğu, finansal yapısının nasıl oluşacağı ve para akışı, iş planının gerçekleşmesi için gerekli olan kaynaklar, bu kaynaklardan en önemlisi insan gücü ve bu insan kaynağının nasıl bir organizasyon içerisinde kullanılacağı gibi çok sayıda sorunun cevaplanması beklenir. Bu amaçla bazı durularda iş planını çok büyüttüğü için, iş planını özet olarak tutup, bu soruların her birisi için ayrı alt raporlar hazırlanması da mümkündür.

1.3. İş Planının Faydaları

İş planları temel olarak bir girişimcinin farklı kişilere ulaşması, finansal kaynaklar bulması ve fikrin gözden geçirilmesi gibi amaçlar için fayda sağlar. Girişimcinin kendi fikrini gözden geçirmesini sağlar. Genelde işin büyük kısmının iş planı yazılırken fark edildiği ve hiç sorulmamış soruların bu sayede akla getirildiği çok olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında iş planları aslında işin başarıya ulaşması için en önemli ve ilk kontrol aşaması olarak da görülebilir. Bir girişimcinin, fikrin hayata geçirilmesi için detaylı mali hesapları yapması, pazarı ve hedef kitleleri tanımlayarak bu pazar üzerinde analiz yapması ve bunları yazılı hale getirmesi ilk olarak bu adımda gerçekleşmektedir.

1.4. İş Planında Neler Olmalıdır?

Temel olarak iş planı, iş fikrini ortaya koyan, işin farklılıklarını ortaya çıkaran ve herkesin işi anlayabilmesini sağlayan bir rapor olarak başlamalı ve kesin olarak iş fikrinin avantajlarının yanında, işin nasıl yönetileceği ve insan kaynaklarını ve bunların güçlü yanlarını ortaya koyabilmelidir. Ayrıca sunulan hizmet veya ürün hakkında detaylı bilgiler sunması, iş modelinde şu anda mevcut olan kaynakların detaylandırılması işi inceleyen taraflara gerekli bilgileri sağlayacaktır. İş planları her zaman ilk kez fikir aşamasından hayata geçen işler için hazırlanmaz. Bazı durumlarda devam etmekte olan işler için de iş planı hazırlanır ve işin devamındaki yeni modüller için bu iş planları kullanılır. Örneğin mevcut işe yeni bir modül veya yeni bir sektörün eklenmesi gibi durumlarda iş planları hazırlanarak taraflar arasında paylaşılabilir. Bu durumlarda, iş planının mevcut işi, mevcut finansal yapıyı ve mevcut organizasyon yapısını da anlatan özellikte olması, yeni eklenenecek olan kısmın daha iyi anlaşılmasını sağlayabilmektedir.

İş planının en önemli içeriklerinden birisi de finansal yapıdır ve genelde yatırımcıların merak ettiği kritik sorulara cevap bulabilmesi beklenir. Örneğin yapılan bir yatırımın ne kadar zamanda geri döneceği? Risklerin neler olduğu? risk durumlarındaki yedek planlar raporda önemli unsurları oluşturmaktadır.

Genel olarak yatırımcıların ilgisini çekebilecek, İngilizcedeki C harfi ile başlayan dört kelimenin (4C) bilgisinin bulunması beklenir.

- Kredi Yapısı (Credic Character)
- Nakit Akışı (Cash Flow)
- Tamamlayıcı Unsurlar (Collateral)
- Hisse ve sorumluluk dağılımı (Equity Contribution)

1.5. İş Planını Kimler Nasıl Değerlendirir?

İş planı, farklı gözler tarafından farklı amaçlar için okunmaktadır. Örneğin bankalar iş planını fırsatlar ve riskler açısından okumaktadır. Yatırımcılar ise girişimcinin karakterini anlamak, arka-plan kontrolleri yapmak, daha yüksek getiri sağlamak, pazar ve finansal tahminlerde bulunmak gibi amaçlarla okuyabilirler.

İş planları bu açıdan düşünüldüğünde, iş planındaki fikirleri destekleyici fizibilite raporları ile sunulabilir. Örneğin pazar açısından, finansal açıdan veya üretim açısından analiz yapan ve fikrin neden uygulanabilir olduğunu belirten ilave analiz raporları sunulabilir.

1.6. İş Planını oluşturan alt raporlar

Yukarıdaki farklı bakış açıları ele alındığında çoğu durumda farklı planlar hazırlanması söz konusu olabilir. Genelde iş planı tek bir rapor halinde hazırlanıp, yukarıda sayılan içerikleri aynı anda içermektedir veya birden fazla alt rapordan hazırlanabilir. Bu raporlar genelde aşağıdaki şekilde sayılabilir.

Özet iş planı: Genel olarak iş fikrini ve bundan sonraki raporların özetlerini içeren rapordur.

Finansal Plan: İş planının maddi ayağını oluşturur. Genel olarak iş planının sağlamayı beklediği gelirleri, maliyeti, para akışını ve finansal kaynakları içeren rapordur.

Pazarlama Planı: İş planının nasıl paraya dönüştürüleceği ve bu dönüşüm sürecinde hedef kitleyi, müşteri profillerini, satış, pazarlama, reklam ve tanıtım gibi ayakları detaylandırır.

Organizasyonel Plan: İş planının gerçekleşmesinde rol oynayacak en önemli unsurlardan olan insan kaynağı ihtiyacını ve bu ihtiyacın nasıl bir yapı içerisinde yönetileceğini içerir.

Yukarıdaki bu ana planların dışında farklı alt planlar da hazırlanabilir. Örneğin teknik detayların anlatıldığı planlar, yazılım projelerinin detayları, yaşam döngüleri gibi konu başlıklarına göre alt planlar olabileceği gibi farklı pazarlara ve sektörler için de farklı planlar hazırlanabilir. Örneğin yukarıdaki planlar, aynı işin Türkiye’de nasıl yapılacağını farklı bir planda, Amerika’da nasıl yapılacağını farklı bir planda sunabilir. Bu şekilde planların kültürel, coğrafi, sektörel veya pazara göre farklılaştırılması mümkündür.

2. İş Planının Yapısı

Şart olmamakla birlikte bir iş planının belirli bir düzende olması ve bu düzenin genelde aşağıdaki yapıda olması tavsiye edilmektedir.

Giriş Sayfası : Konuyu hiç bilmeyen kişilere çok kısa bir şekilde fikri, fikrin avantajlarını ve olası kazanç beklentilerini özetleyen sayfadır.

Yönetici Özeti: Özeti de özet olarak görülebilecek belki bir iki satırlık bir özet kısmıdır. Genelde hızlı bir şekilde fikirler taranırken iş planlarının bu kısmına bakılması ve iş planının ne ile ilgili olduğu ve getirdiği yeniliklerin hızlıca anlaşılması beklenir.

Çevre ve endüstri analizi: Bu bölümde çevre analizi kısmında, çevrede bulunan ve iş planını etkileyebilecek ve kontrol edilemeyen parametrelere yer verilir. Bu sayede çevrenin tam olarak farkında olduğundan ve beklenen etkilerinin analiz edildiğinden emin olunur. Endüstri analizi kısmında ise, daha da özele inilerek, faaliyet gösterilmesi planlanan endüstri ile ilgili detaylar sunulur. Mevcut rekabet dinamikleri, rekabeti etkilemesi olası gelişmeler ve bütün bu dinamikler arasında iş planının nasıl bir konumu olduğundan bahsedilir.

Örnek bir iş planı şablon olarak ek 1’de sunulmuştur. Bu şablon doldurulduktan sonra, çevre ve endüstri analizi ile ilgili aşağıdaki kontrol listesinde bulunan kontrol edilebilir.

1. İş fikri ile ilgili ulusal ve uluslararası seviyede ana ekonomik, teknolojik, hukuki, ve politik trendlere yer verildi mi?
2. Hedeflenen sektörde, geçen 5 yılki satış hacimlerine yer verildi mi?
3. Bu endüstrideki tahmin edilen büyüme nedir?

4. Geçen 3 yıl içerisinde bu endüstriye kaç yeni firma girmiştir?
5. Sektörde yeni giriş yapmış en son beş ürün nelerdir?
6. En yakın rakipler kimlerdir?
7. İş yönetiminiz mevcutlardan ne açılardan farklı ve iyi olacak?
8. Rakipler olarak belirledikleriniz, büyüyorlar mı? Küçülüyorlar mı? Yoksa mevcut durumlarını koruyorlar mı?
9. Her rakibinizin ayrı ayrı güçlü ve zayıf yönleri neler?
10. Özel olarak belirlemiş olduğunuz pazarda yaşanan trendler neler?
11. Hedeflediğiniz müşterilerinizin profili nedir?
12. Hedeflediğiniz müşteri profilini, rakiplerinizin hedeflediği müşteri profilinden ayıran özellikler var mı?

Yukarıdaki çevre ve girişime yönelik analiz sorularının yanında, girişme yönelik de kontrol listesi hazırlamakta ve hazırlanan iş planının bu gözle de incelenmesinde yarar vardır. Bunun için örnek bir liste aşağıda sunulmuştur.

1. Yeni girişimin misyonu nedir?
2. Bu işe giriş nedeniniz nedir?
3. Bu girişimdeki başarıyı nasıl tanımlarsınız?
4. Hangi tarihlerde neleri tamamlamış / başarmış olmayı bekliyorsunuz?
5. Sunmayı hedeflediğiniz ürün yahut hizmetler nelerdir?
6. Sunmayı hedeflediğiniz ürün yahut hizmetlerle ilgili işletmenizin sahip olduğu birikimleri (fikir, fikri mülkiyet hakları, patentler, marka tescilleri, telif hakları, ticari sırlar, nadir bulunan yetenekler vs.) belirttiniz mi?
7. İşletmenizin planlanan konumu ve hedeflenen pazarı neresi?
8. İşletmeniz yeni mi? Eski mi? Ya da yenilenecek mi?
9. İşletmenin binası kira mı yoksa mülkiyeti işletmeye mi ait?
10. Bu konum, işletmeniz için neden doğru seçim?
11. İhtiyaç duyulan ekipmanlar, yazılımlar, donanım veya sunucu hizmetleri neler ve maliyetleri çıkarıldı mı?
12. İhtiyaç duyduğunuz insan gücü mevcut olarak işletmenizde var mı? Yetiştirilecek mi? Personel alımı yapılacak mı? Maliyetleri hesaplandı mı?
13. Yönetim bilgisi olarak benzer işlerden elde ettiğiniz geçmiş tecrübelerinizi iş planınıza koydunuz mu? Yönetim yeterliliğiniz olduğunu destekleyen argümanlar bulunuyor mu?

3. Pazarlama Planı

Pazarlama planında çok farklı yöntemler kullanılabilir, ancak en çok kullanılan yöntemlerden birisi, aşağıdan yukarıya doğru giden piramit yapısıdır.



Bu piramit yapısında genel çevreden başlayarak yerel çevreye ve nihayetinde sektör ve iş alanına özel güç dengeleri ve rekabet unsurlarına kadar inilmesi hedeflenmektedir.

Pazarlama planının genel olarak giriş yapılması hedeflenen pazarı yansıtmaması beklenir. Örneğin mevcut olarak faaliyet gösteren firmaların analiz edilmesi oldukça önemlidir ve bunun için aşağıdakine benzer şekilde bir matris hazırlanabilir:

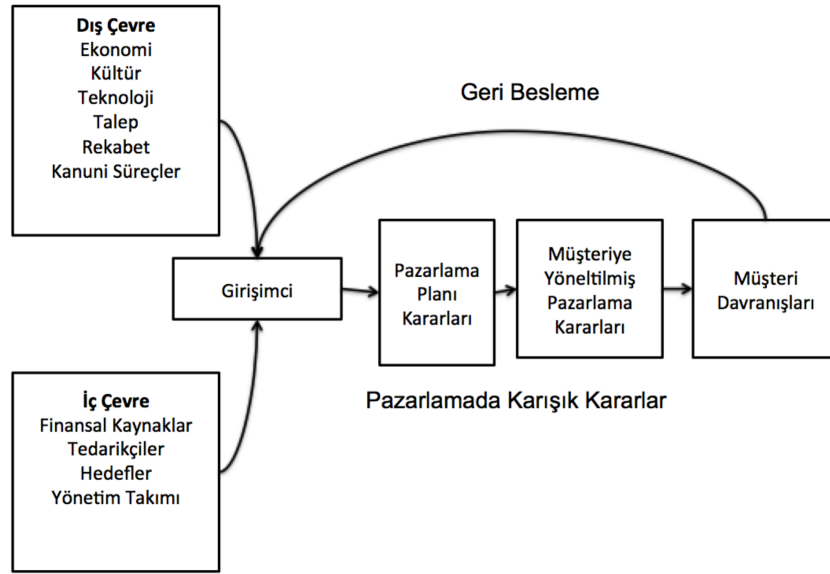
	Rakip A	Rakip B	Rakip C
Ürün yahut hizmet stratejileri			
Fiyat stratejileri			
Dağıtım stratejileri			
Pazarlama stratejileri			
Güçlü ve zayıf yönleri			

Yukarıdaki şekilde hazırlanan bir tablo ile rakip firmaların analiz edilmesinin yanında, yatırımcılara bu firmaların farkından olunduğu ve nasıl çözümler planlandığını da göstermek için önemlidir.

İş planını destekleyici olarak pazarlama planında özel olarak üç unsura yer verilmesi tavsiye edilmektedir. Bunlar mevcut olarak pazarın ve işletmenin durumu, işletme ve pazarın olması istenen durumu ve bu istenen duruma nasıl gidileceği ile ilgili adımlar.

Pazarlama planında istenen duruma ulaşmak için gereken stratejilere yer verilmesi, bu amaçla yapılan kabullerin ve durum analizlerinin detaylandırılması, bu hedefe ulaşma ihtimali olan bir organizasyon yapısının tanımlanması, işin sürekliliği açısından kısa ve uzun süreli amaçlara yer verilmesi genelde klasik bir yaklaşım olarak görülebilir. Pazarlama planlarının ayrıca kısa ve basit olmasının yanında geleceğe yönelik çok fazla unsur içermesinden dolayı, esnek de olması beklenmektedir. Son olarak iş planının bir parçası olarak düşünüldüğünde, iş planının kontrol ve ölçüm için kullanılması durumunda, işin pazarlama ayağının da kontrol edilebilmesi için, pazarlama planında da kontrol unsurlarına yer verilmesinde fayda vardır.

Pazarlama sürecinde, aşağıdakine benzer bir sürekli döngüden bahsedilebilir:



Pazarlama döngüsünde, girişimci yeni bir fikir ile pazarlama için kararlar alır. Girişimcinin aldığı kararlar için en önemli etki, girişimcinin ulaşabildiği kadarıyla iş ve dış çevre faktörleridir. Bu faktörlere göre pazarlama stratejisini belirleyen girişimci, kararlarının sonuçlarını gözlemleyerek kararlarında değişikliklere gidebilir. Örneğin kampanya yapılması, fiyat politikasının belirlenmesi, reklam yapılması gibi çeşitli kararların ardından bu kararların sonuçları müşteriye yöneltilir. Pazarlama sürecinde girişimcinin aldığı bu kararların müşteri üzerindeki etkileri görülebilir. Bu etkiler müşterinin davranışlarındaki değişimler üzerinden gözlemlenerek girişimciye geri besleme bilgisi sağlar. Girişimci, elde ettiği bu geri beslemelerle yeni kararlar alabilir.

Bu döngüdeki “Pazarlamada karışım” olarak kabul edilebilecek olan 4 ana faktörden bahsedilebilir. Bunlar : ürün / hizmet , fiyat, promosyon ve dağıtım şeklinde sıralanabilir. Yani girişimci hangi ürün veya hizmet için karar alacağını, bu ürün veya hizmetin fiyatını, nasıl bir promosyon uygulanacağını ve nasıl dağıtılacağını belirlemek zorundadır. Bu belirlemeler ise müşteri davranışlarını doğrudan etkiler ve sonuçlarını girişimci gözlemleyebilir.

Tam bu aşamada Pazarlama Karışımı Matrisi ismi verilen bir matristen bahsedilebilir. Bu matris basitçe aşağıdaki şekildedir:

Pazarlama Karışımı Değişkeni	Kritik Kararlar
Ürün	Ürünün kalitesi, tasarımı, özellikleri, farklı seçeneklerin sunulup sunulmayacağı, marka yönetimi, paketleme, ürün boyları, ürün desteği ve garanti seçenekleri
Fiyat	Kalite imajı, liste fiyatı, sayı, indirimler, ödeme seçenekleri, kredi ve ödeme süreleri
Dağıtım Kanalları	Toptan ve perakende satış alternatifleri, kaçar tane olduğu, coğrafi olarak ulaşılabilecek bölgeler ve öncelikleri, stok, ulaştırma, internet
Promosyon	Basın alternatifleri, mesajlar, basın bütçesi, kişisel satışlar, satış promosyonları (kuponlar, sadakat kartları, vs.), sosyal ağların kullanımı, web sitesi tasarımı, halka açık bilgilendirmeler (konferanslar, konuşmalar, röportajlar, vs.)

Yukarıdaki pazarlama karışımı matrisine ilave olarak, aşağıdaki bilgilerin de pazarlama planında bulunmasında fayda vardır:

Durum Analizi: Mevcut olarak ulaşılmış başarılar veya şu anda işletmenin geldiği noktayı özetleyen bir durum analizi (yeni girişimler için pazarlamada ilk adım atılacağı için bu madde atlanabilir, bunun yerine mevcut pazar analizi ve gelecekteki fırsat ve öngörülere yer verilmesi faydalı olacaktır).

Hedef Pazar: Özel olarak hedeflenmiş gruplar ve potansiyel müşteri detayları. Bu pazarın güçlü ve zayıf yönleri.

Pazar Segmentasyonu: Ölçülebilir değerlerle pazarın bölümlenmiş hali (örneğin yaş grubu, gelir düzeyi, evli olup olmaması vs.). Bu pazarın güçlü ve zayıf yönleri.

Pazarlama hedefleri ve amaçları: Pazarlamadaki amaçların yanında bu amaçların ölçülebilir hedefler olarak verilmesi de faydalı olacaktır. Örneğin 1 ay içerisinde şu kadar bölgeye veya dağıtım kanalına ulaşılması, bu kanallarda satış yüzdesinin şu oranda olması gibi kesin sayılar üzerinden performans değerlendirmesi yapılabilir. Buradaki amaçların maddeler halinde verilmesi faydalı olacaktır. Yine araştırmalar bu maddelerin 6 ile 8 madde arasında tutulmasının faydalı olacağını göstermektedir.

Fiyat politikası: Pazarlama karışım matrisinde de belirtilen fiyat politikalarının yanında, maliyet, rekabete göre belirlenecek esnek fiyat alternatifleri, fiyatın oynayabileceği aralıklar (marjinler) ve etki/tepki planlarına yer verilebilir.

Dağıtım: Dağıtım kanalı alternatifleri ve her alternatif ile ilgili değerlendirmelere yer verilebilir

Promosyon: Potansiyel müşterilere ulaşmak ve haberdar etmek için kullanılacak alternatiflere yer verilebilir.

3.1. Pazarlama Planında Sık Yapılan Hatalar

Genelde pazarlama planında sık yapılan hatalar, yetersiz analiz yapılmış olması, rekabet stratejilerine yer verilmemiş olması, ulaşılması imkansız hedef ve amaçların konulmuş olması, uygulaması zor aksiyonlar belirtilmiş olması, ön görülmeyen etkilerin bulunması (örneğin iş modeline göre hava durumu veya politik değişikliklerden etkilenen bir işin ön görülemeyen ve değişen koşulları).

3.2. Örnek Pazarlama Planı

Yukarıdaki açıklamalar ışığında örnek bir pazarlama planı aşağıdaki şekilde hazırlanabilir:

Bölüm 1: Yönetim Özeti

Pazarlama planında bulunan bütün maddelerin kısa bir özetini sunan kısımdır. Bu kısmın en son yazılması tavsiye edilir.

Yönetim Özeti basitçe, bütün paydaşların (çalışanlar, danışmanlar, vs.) faydalanabileceği bir genel resim çizilmesinde fayda vardır.

Bölüm 2 : Hedef Müşteriler

Hedeflenen müşteriler ve bu müşterilerin özellikleri, örneğin demografik profilleri (yaş, cinsiyet,

vs.) psikografikleri (örneğin ilgi alanları) ve bu grupların tam ve kesin olarak ihtiyaç ve istekleri ve bu ihtiyaç ve isteklerle iş modelinde sunulan ürün ve hizmetlerin eşleştirilmesine yer verilebilir.

Bölüm 3: Eşsiz Satış Önerisi (Unique Selling Proposition (USP))

Firmanızı, rakiplerden ayıracak en önemli unsurlardan birisi de diğer rakiplerin sunmadığı size özel bir satış yönteminizin olmasıdır. Örneğin FedEx'in USP'si “

Bölüm 4 : Fiyatlandırma ve Konumlanma Stratejisi

Fiyat politikası ve buna göre pazardaki konumu belirten bölümdür. Örneğin firmanızın yüksek kalitede bir firma olarak bilinmesini istiyorsanız çok düşük ücretli bir fiyat politikası bu imajı sarsacaktır.

Bölüm 5: Dağıtım Planı

Dağıtım planınız, müşterilerinizin sizin ürün veya hizmetlerinize nasıl ulaşacağını anlatacaktır. Örneğin doğrudan web sitenizden alışveriş yapabilecekler mi? Veya rakiplerinizi satan dağıtıcı ve perakende mağazalarından ürünlerinize ulaşabilecekler mi? Gibi soruların cevabı aranır.

Müşteriye ulaşmak için farklı yolları düşünerek bu bölümde bu yolları sıralayınız.

Bölüm 6: Teklifler

Müşterilere özel teklifler sunacaksanız, bu tekliflerin neler olabileceği, bu tekliflerin yeni müşteri çekmek veya eski müşterilerin dönmesini sağlamak gibi amaçlarını bu bölümde açıklayın.

Teklifler basitçe, ücretsiz denemeler, para iade garantisi, paketler (birden fazla ürün veya hizmetin birlikte sunulması) veya indirimler olabilir. İş modelinizde tekliflerin olması gerekirse de, çoğu işletme için gelişimin önemli bir kısmını oluşturduğunu unutmayın.

Bölüm 7: Pazarlama Malzemeleri

Pazarlama için kullanılacak malzemeleri ve bu malzemelerin mevcut ve yeni müşterilere nasıl ulaştırılacağını içeren bölümdür. Örneğin broşürler, web sitesi, kartvizitler veya katalogların hazırlanarak müşterilere ulaştırılması için neler yapılacağı anlatılabilir.

Bölüm 8: Promosyon Stratejisi

Pazarlama planının en önemli kısımlarındandır ve yeni müşterilere nasıl ulaşılacağını detaylıca anlatılması oldukça önemlidir.

Bilinen çok sayıda promosyon yöntemi bulunmaktadır. Bunlar arasında televizyon reklamları, fuarlara katılım, basın açıklamaları, online pazarlamalar, toplantılar gibi araçlar sayılabilir.

Promosyon bölümünde bu alternatiflerden uygun olduğu düşünülen yöntemlere yer verilerek ürün veya hizmetin müşteriye nasıl tanıtılacağı açıklanabilir.

Bölüm 9 : Online Pazarlama Stratejisi

Beğenseniz de beğenmeseniz de, bugün çoğu müşteri internet üzerinde aramalar yapmakta, ürün değerlendirmelerini okumakta ve hatta online olarak ürünleri satın almaktadır. Bu anlamda, sosyal ağlar, sözlükler, web siteleri, blog'lar gibi çok sayıda farklı yerde ürün ve hizmetleriniz ile ilgili görüşler yer alabilmekte ve hatta iş modelinin başarısını doğrudan etkileyebilmektedir. Dolayısıyla aşağıdaki 4 madde genelde online pazarlama stratejisinde bulunması gereken maddeler olarak sayılabilir:

Anahtar Kelime stratejisi: İş modelinizi ilgilendiren, ürün, marka veya hizmetlerin anahtar kelimelerinin çıkarılması ve web sitenizin bu amaçla optimize edilmesi

Arama Motor optimizasyon stratejisi: Belirlediğiniz anahtar kelimeler için, web sitenizin daha önlerde çıkmasını sağlayacak yatırımlar

Ücretli İnternet İlanları Stratejisi: Hedef müşterilere ulaşmak için online ilanların verilmesi ve hangi kanallarla nasıl ulaşılacağı.

Sosyal ağ stratejisi: Facebook, YouTube, Twitter, Instagram gibi sosyal ağlar üzerinden müşterilere nasıl ulaşılacağı, sponsorluk ve reklam bütçeleri.

Bölüm 10: Dönüştürme Stratejileri

Muhtemel müşterilerin gerçekten satın alan müşterilere nasıl dönüştürüleceğini gösteren stratejidir. Örneğin satış için kullanılan sloganların iyileştirilmesi veya sosyal bilinirliğin artırılmasını sağlayıcı müşteri deneyimlerini öne çıkarmak gibi çok sayıda işlem yapılarak müşterilerin ulaşılmasının ötesinde satın almasının da sağlanması mümkündür.

Bölüm 11: Eş Girişim veya Partnerlikler

Birden fazla girişimin bir araya gelerek müşteri profillerini paylaşmaları ve mevcut müşterilerini farklı amaçlarla satışa dönüştürmeleri mümkündür. Örneğin web sitesi tasarımı yapan bir firmanın web sitesi barındırması yapan bir firma ile işbirliğine gitmesi ve müşteri profillerini birbirine yönlendirmesi iki firma için de olumlu katkı sağlayacaktır.

Genelde müşterilerin sizin iş modelinizden önce veya sonra hangi işletmelere ihtiyaç duyduğunu, sizin ürün veya hizmetlerinizin farklı hangi ihtiyaçları olduğunu düşünerek işe başlayabilirsiniz. Pazarlama planının bu kısmında alternatif firmaların isimlerinin yazılması, olası iş birliktelikleri ve olası katkılarına yer verilebilir.

Bölüm 12: Referans Stratejisi

Örneğin işletmenizin her müşterisi, yeni bir müşteriye referans olursa, iş modelinizin katlanarak büyüyeceğini söyleyebiliriz. Bunu sağlamak için referans olanlara nasıl imkanlar sunduğunuzu, ödül, indirim, hediye gibi alternatiflerinizi burada yazabilirsiniz.

Bölüm 13: İşlem Ücretlerinin Arttırılması

Ulaşılan müşteri sayısı kadar, her müşterinin işlem başına ödediği ücretin arttırılması da önemlidir. Örneğin ortalama müşterilerinizin işlemi 100 lira iken, rakibinizin ortalaması 150 lira ise, rakibiniz sizinle aynı sayıda müşteriye ulaşması durumunda sizden daha fazla gelir ve dolayısıyla daha fazla kar elde

edebilecektir. Dolayısıyla müşteri sayısı kadar, her müşteri için yapılan işlem ücretini arttırıcı stratejiler belirlemeniz de faydalı olacaktır. Bunun için tasarladığınız paketler, promosyonlar veya kampanyaları bu bölümde anlatabilirsiniz.

Bölüm 14: Tutma Stratejisi

Yeni bir müşteri kazanmanın maliyeti, mevcut müşterileri elde tutmaya göre çok daha yüksektir. Dolayısıyla bir şekilde ulaşılmış ve satışa dönüşmüş olan pazarlama operasyonunun, müşterileri elde tutmak için kullanılması, firmalara büyük avantajlar sağlar. Bunun için müşterilerle olan bağın güncel tutulmasını sağlayacak alternatif yöntemleri, örneğin haber büteni, sadakat programları, indirim kuponları gibi araçları bu bölümde açıklayabilirsiniz.

Bölüm 15: Finansal Öngörüler

Pazarlama planının son bölümü, finansal olarak beklentilerin açıklandığı bölümdür. Örneğin promosyon harcamalarının finansal olarak nasıl bir yük getireceği ve bu yükün yine maddi olarak uzun vadedeki geri dönüşlerini bu bölümde açıklayabilirsiniz. Finansal öngörülerin %100 doğru olması beklenmemekle birlikte ulaşılabilir ve ölçülebilir değerlerden oluşması faydalı olacaktır. Bu sayede pazarlama planına da ölçülebilir faktörler konulmuş olacaktır.

4. Operasyon Planı

İşin bir faaliyet olarak somutlaşması aşamasındaki detayları belirten plandır. Örneğin işin yapılacağı mekan, üretim faaliyetleri, gerekli olan kaynak veya alt yapı yatırımları, ekipmanlar, insan gücü, ortam gibi detayların verilerek, bu varlıkların nasıl yönetileceği ve nasıl temin edileceği sorularının cevaplanması beklenir.

5. Finansal Plan

Muhtemel harcamaları ve detaylarını içeren bir bütçe planlamasının yanı sıra, eldeki pazar verisine dayanarak bir satış tahmini yapması da beklenmektedir. Genelde fikir olarak benzer iş modelleri, veya aynı sektörde çalışmakta olan işleri birer ölçüm değeri olarak kullanmak ve mukayeseli bir rapor hazırlamak çok daha etkili bir analiz oluşturmaktadır.

6. İş Planının Ölçüm için kullanılması

İş planının, bir protokol olarak yatırımcı ve girişimci arasında anlaşma metni olmasının ve girişimcinin kendisini farklı bakış açılarına anlattığı bir doküman olmasının yanında, iş planı, iş süreçlerinin ilerleyişinin ölçülmesi için de kullanılabilir. Bu açıdan iş planında, olmasında fayda olacak bilgiler, kar ve zarar ihtimallerini gösteren hesaplamalar, nakit akışı, ürün bazlı bir iş modeliyse stok kontrolünün nasıl yapılacağı, bilgi ekonomisine dayanan bir iş modeliyse, bilginin nasıl yönetileceği ve paraya dönüş süreçleri gibi bilgilerdir.

Genelde iş planı kullanılarak, kalite, satış, ödemeler, gelirler, ilerleme aşamaları gibi kontroller yapılabilir. İş planının kontrol veya ölçüm amacıyla kullanılması durumunda, iş modelinde yaşanan değişikliklere göre iş planına eklemeler veya değişiklikler yapılması da mümkündür.

7. İş Planlarında Sık Yaşanan Başarısızlık Sebepleri

İş planlarında sıklıkla görülen ve başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olan sebeplerden bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Ulaşılamaz hedeflerin konulması
- Ölçülemez hedeflerin konulması
- İşe gösterilen özenin veya katkının veya adanmışlığın az olması
- İş fikri ile ilgili yeterli tecrübe ve birikimin bulunmaması.

Yukarıdaki sık görülen bu başarısızlık sebeplerinin yanında, yeterince araştırma yapılmamış olmasına dayanan ve dolayısıyla potansiyel tehdit ve zayıflıkların yeterince yansıtılmamasından kaynaklanan problemler de yaşanmaktadır. Ayrıca müşteri profiline gerçekçi olmaması, hedeflenen müşterinin ve ürünün uyumsuzluğu veya müşteri trendleri ile ilgili yanlış analizlerin yer alması da başarısız iş planlarında sıklıkla görülmektedir.

Ekler

Ek1 – Örnek İş Planı Şablonu

Bölüm I – Yönetici Özeti

1. Yönetici Özeti

Yönetici özeti kısmı, iş planının en önemli kısmıdır. Şayet bu kısım okuyucuların ilgisini çekmeyi başaramazsa, çok büyük ihtimalle raporun geri kalan kısmı ile ilgilenmeyeceklerdir.

Yönetici özeti kısmına, basit ve özlü bir şekilde işletmenizin ne yaptığını anlatarak başlayın. Ardından işletmenizin eşsiz olan özellikleri ve başarılarını ekleyin. Örneğin yönetim ekibinizin rekabette eşsiz olan özellikleri, varsa patentleriniz, pazarda ilk giren avantajınız varsa bunlardan bahsedebilirsiniz veya pazarda gördüğünüz ve doldurmayı hedeflediğiniz fırsatlar var mı?

Son olarak finansal bazı değerlerden bu bölümde bahsetmenizin faydası olabilir. Örneğin beklenen gelirler, haramalar, karlılık gibi unsurları 5 yıllık bir öngörü içerisinde açıklayarak ihtiyaç duyduğunuz finansal desteği nasıl sağlamayı hedeflediğinizden bahsedebilirsiniz.

Bölüm II – Kuruma Genel Bakış

2. Kuruma Genel Bakış

Kurumunuzun (veya işletmenizin) kısa özgeçmişini içeren kısımdır. Bu bölümde kurumun ne zaman ve ne amaçla kurulduğu, nasıl bir hukuki varlık olduğu ve şimdiye kadarki başarı hikayelerini özet olarak açıklamakta yarar vardır. Unutmayın ki, geçmiş başarılarınız geleceği tahmin için en önemli araçlardır dolayısıyla başarıya ulaşmakta geçtiğiniz bütün kilometre taşlarını özetlemekte fayda olabilir.

Şayet işletmeniz henüz kurulum aşamasında ise, bu durumda da nasıl bir işletme kurulacağı ve işletmeden beklentilere bu bölümde yer verilebilir.

Bölüm III – Sektör Analizi

Sektöre ve faaliyet göstereceğiniz endüstriye yönelik olarak iki alt bölüm hazırlayabilirsiniz.

3. Pazara Genel Bakış

Bu bölümde, pazarın boyutları ve karakterinden bahsedilebilir. Örneğin oyun yazılımı geliştirmek istiyorsanız bu sektörün büyüklüğünden, sektör dinamiklerinden

4. İlgili Pazarın Büyüklüğü

Pazar büyüklüğü ile kastedilen hedeflenen işin ulaşabileceği maksimum büyüklüktür. Örneğin bütün pazarın iş modeli tarafından ele geçirilmesi durumunda (pazarın %100'ü ele alındığında), yıllık ne kadar gelir elde edilebileceğini belirten değerdir. Genelde bu değer şu değerlerin çarpımından oluşur:

- 1) Sunmayı hedeflediğiniz ürün veya hizmetleri alabilecek maksimum müşteri sayısı
- 2) Sunmayı planladığınız ürün ve hizmet için bu müşterilerin ödeyebileceği fiyat.

Bölüm IV – Müşteri Analizi

Müşteri analizi için aşağıdaki iki bölümün iş planında bulunması tavsiye edilir:

5. Hedef Müşteriler

Bu bölümde tam olarak mevcut ve hedeflenen yeni müşteri grubu ile ilgili bilgi verilmesi beklenir. Müşterilerin demografik özellikleri, istatistiksel olarak toplanmış veriler ve grafikler, müşterilerin cinsiyet, yaş, gelir düzeyi, coğrafi ve eğitim seviyesini gösteren bilgilere yer verilmesi hem iş planının daha iyi anlaşılabilmesi hem de ölçülebilir sonuçlara ulaşılabilmesini sağlamayı amaçlar.

6. Müşteri İhtiyaçları

Bu kısım, tanımlamış olduğunuz hedef müşteri kitlesinin sizin ürün veya hizmetinize neden ihtiyaç duyduğunu açıklar. Genelde ürünün ne sıklıkta ihtiyaç duyulacağı, ürün veya hizmetin hızı, kalitesi, konumu, güvenilirliği, rahatı, fiyatı, değeri gibi parametrelere göre incelenmesi ve bu parametrelerin hedef müşteri kitlesi ile buluşması bu bölümde yapılır.

Bölüm V – Rekabet Analizi

İçerisinde bulunulan sektör ve bu sektörde faaliyet gösteren diğer firmalar veya dolaylı yoldan rekabet içerisinde bulunulan firmalar için rekabet şartlarının analiz edildiği bu bölümde, genel olarak 3 alt bölüm bulunması tavsiye edilir.

7. Doğrudan Rakipler

Doğrudan rakip, sizin iş planınızla aynı hedef kitle ve ürün/hizmet sunumuna sahip olan rakiplerdir. Örneğin bir kelime işlem programı sunuyorsanız, rakipleriniz yine sizin gibi kelime işlem programı sunan firmalardır.

İş planının bu kısmında, doğrudan rakiplerin kimler olduğu ve bu rakiplerin güçlü ve zayıf yanları açıklanabilir.

8. Dolaylı Rakipler

Dolaylı rakipler, sizinle aynı hedef kitleye veya aynı ürünleri sunmayan ama benzer ürün ve hizmet sunan veya benzer kitlelere hitap eden rakiplerdir. Örneğin rakiplerinizin İngilizce olarak sunduğu kelime işlem programını Türkçe olarak sunuyor olmanız ürün veya hizmet içeriğinde farklılık oluşturacaktır. Bu farklılıkların ortaya konulması, dolaylı rakiplerin belirlenmesi ve bu rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin araştırılması ve raporun bu kısmında yer verilmesi tavsiye edilmektedir.

9. Rekabet Avantajı

Hedeflenen sektör veya pazarda rekabet açısından avantaj sağlayan özelliklerin ortaya çıkarılması, hangi durumlarda daha verimli rekabet edilebileceği (ve dolayısıyla avantaj sağlanarak kazanılacağı) gibi konuların hem doğrudan hem de dolaylı rakipler için incelenmesi ve raporun bu kısmında yer verilmesi tavsiye edilir.

Bölüm VI – Pazarlama Planı

Yazının daha önceki bölümlerinde de detaylı olarak anlatılan pazarlama planına iş planı içerisinde yer verilmesi durumunda (ayrı bir rapor olarak hazırlanmaması durumunda), aşağıdaki dört alt ana başlıkta incelenmesi mümkündür.

10. Ürünler ve Hizmetler

Sunmayı planladığınız ürün veya hizmetlerle ilgili detaylı bilginin sunulduğu kısımdır.

11. Fiyatlandırma

Fiyat politikanızı, fiyatınızı etkileyecek unsurları, ve hedeflenen fiyata göre marka yönetiminin nasıl etkileneceğini bu bölümde tartışabilirsiniz.

12. Promosyonlar

Yeni müşterilerin çekilmesi için hedeflenen tanıtım taktiklerine yer verilebilecek alandır. Örneğin radyo üzerinden reklam vermek veya internette tıklama başına ücret ödemek veya basın bildirimleri gibi alternatifler ve bu alternatiflerin, maliyetleri ve kazandırdıkları tartışılabilir.

13. Dağıtım Planı

Hedef kitlenizi oluşturan müşterileri ve bu müşterilere nasıl ürün veya hizmetin ulaştırılacağını açıklamaktadır. Çoğu durumda sizin internet veya fiziksel konunuza gelerek ürüne ulaşan müşterilere, ürünü daha hızlı ve farklı alternatifler üzerinden ulaştırmak için herhangi bir planınız var mı? Bu plana göre alternatif dağıtım kanallarınız neler olabilir? Maliyetleri, avantaj ve dezavantajları nelerdir?

Bölüm VII – Operasyon Planı

İş planınızın hayata geçmesi durumunda, yapacak olduğunuz operasyonları açıkladığımız bölümdür ve iki alt bölümden oluşur.

14. Anahtar operasyon süreçleri

Günlük fonksiyonların icra edilebilmesi için gerekli olan anahtar süreçlerdir. Bu bölümde detaylarını verebilirsiniz. Örneğin müşteri hizmetleri departmanınız olacak mı? Olacaksa tam olarak nasıl bir rol oynayacak?

Bu bölümü tamamlayarak, aklınızdaki organizasyonun çerçevesini büyük ölçüde çizmiş olursunuz. Bu bölüm ayrıca organizasyon planında da önemli rol oynamaktadır.

15. Kilometre taşları

Hedeflerinizin küçük alt hedeflere bölünmesi ve bu sayede her alt hedef sonunda değerlendirme yaparak ilerlemeyi izlemeniz mümkündür. Her hedefin ve alt hedeflerinin, ölçülebilir kriterlerle verildiği kısım olarak düşünülebilir. Örneğin ürünün tasarım aşaması, piyasaya çıkışı, yeni iş birlikliklerinin oluşturulması gibi ana hedeflerden, ürünün tasarım aşamasını alt adımlara bölerek ürünü içerik analizinin yapılması, içerik analizine uygun tasarım, kodlama ve sonrasında testlerin yapılması gibi alt adımlara bölmek, hatta bu alt adımlardan içerik analizinin yapılmasını da, anket hazırlanması, muhtemel müşteriler üzerinde anket yapılması, bu anketlerin değerlendirilmesi, sektörde uzman kişilerin ziyaret edilerek görüşlerinin alınması, bir rapor yazılarak, danışmanların değerlendirmesine sunulması, üründe bulunacak özelliklerin belirlenmesi gibi çok sayıda daha alt adıma bölünmesi mümkündür. Projenin büyüklüğü ve hedeflenen karmaşıklık seviyesine göre istenildiği kadar alt adıma bölünebilir. ,

Bölüm VIII – Yönetim Takımı

İş planının çalışabilmesi için bir işlerin yönetilmesi ile ilgili bir ekibin oluşturulması düşünülüyorsa, bu ekip ile ilgili detaylara bu bölümde yer verilir.

16. Yönetim Takımı Üyeleri

Şu anda yönetimde bulunan üyeler ve bu üyelerin geçmişleri hakkında bilgi bulunan kısımdır.

17. Yönetim Takımı Boşlukları

Özellikle yeni başlayan (startup) firmalarda yönetim de dahil olmak üzere çok sayıda boşluk olması mümkündür. Şayet yönetim kademesine boşluklarınız olduğunu düşünüyorsanız, bu boşlukların kimler tarafından veya en azından nasıl profildeki insanlar tarafından doldurulacağını ve bu insan kaynağını nereden bulacağınızı bu kısma yazabilirsiniz.

18. Yönetim Kurulu Üyeleri

Şayet yönetim kurulu veya danışma kurulu gibi kurullar oluşturulacaksa bu kurullarda bulunmasını beklediğiniz üyeleri ve bu üyelerin öz geçmişlerini bu bölüme ekleyebilirsiniz. Hesap verilebilirlik ve sürecin uzun ve sağlıklı işleyebilmesi için her üyenin temsil ettiği farklı bakış açılarını ve işinize katmasını beklediğiniz zenginliğe de bu bölümde yer verebilirsiniz.

Bölüm IX – Finansal Plan

İş planının çalışabilmesi için gerekli olan finansal kaynaklar, nakit akışı ve maliyet hesapları gibi kritik değerleri içeren kısımdır.

19. Gelir Modeli

Gelirin nereden elde edileceği, basit şekilde anlatılmalıdır. Örneğin ürün satışı, reklam almak, veri satmak veya yukarıdakilerin tamamını içeren detaylar bu kısımda verilebilir. Her hizmet veya ürünün satış değeri, iskonto değeri, gibi detaylara da yer verilebilir.

20. Finansal Model

Finansal olarak bütün modelin detaylandırıldığı kısımdır. Gelir hedefleri, bütçe, nakit akışı gibi detaylar iş planının bu kısmında veya bu kısmında açıklanarak eklerde sunulabilir. Örneğin gelir beklentileriniz, maliyet hesaplarınız ve önümüzdeki 5 yıl boyunca hedeflediğiniz gelir bu alanda sunulabilir.

21. Kaynak ihtiyaçları ve Kullanımı

Şayet işletmenizi kurmayı veya büyültmeyi hedefliyorsanız veya herhangi başka bir amaç için maddi kaynaklara ihtiyacınız varsa, tam olarak hangi amaçla ne kadar paraya ihtiyacınız olduğu ve detaylı olarak bu paranın nasıl kullanılacağını açıklayabilirsiniz.

22. Çıkış Stratejisi

Özellikle özkaynak sermayesi için para arayışınız varsa, çıkış stratejilerini açıklamanızda yarar vardır. Örneğin firmanın daha büyük bir firmaya veya rakibe satılması gibi planlara yer verilebilir. Bu durumda hangi firmaların sizin firmanız ile ilgileneceği ve sebeplerine yer verilebilir.

Bölüm X – Ekler

23. Destekleyici Belgeler

Finansal model kısmında da anlatıldığı gibi destekleyici belgeler ekler kısmında verilebilir. Ayrıca firmanın başarılı olacağı fikrini destekleyen herhangi bir belgenin de bu bölümde sunulması mümkündür. Örneğin müşteri listesi, kazanılan ödüller, patentler ve diğer detaylar bu kısımda sunulabilir.

Kaynakça

Şadi Evren ŞEKER, "İş Zekası ve Veri Madenciliği (WEKA ile)", İstanbul, Cinius Yayınları, ISBN 978-605-127-671-7, 2013

Ethem ALPAYDIN, ‘Yapay Öğrenme’, İstanbul Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, ISBN: 9786054238491, 2. Basım, 2013

Sadi Evren SEKER, Khaled Al-NAAMI, Latifur KHAN, “ Author Attribution on Streaming Data“,Information Reuse and Integration (IRI), 2013 IEEE 14th International Conference on , IEEE IRI pp. 497 – 503, Aug. 2013

Sadi Evren SEKER, Cihan MERT, Khaled Al-Naami, Ugur AYAN, Nuri OZALP, “Ensemble classification over stock market time series and economy news“, Intelligence and Security Informatics (ISI), Proceeding of 2013 IEEE International Conference, pp 272 – 273, ISBN 978-1-4673-6214-6

Seker, S. E. (2014), “Büyük Veri Yaşam Döngüsü (Big Data Life Cycle)”, YBS Ansiklopedi, v. 2, is. 3, pp. 10 – 17

Seker, S. E. (2015), “Metin Madenciliği (Text Mining)”, YBS Ansiklopedi, v. 2, is. 3, pp. 30 – 32

Seker, S. E. “Weka ile Veri Madenciliği”, draft2digital, Bilgisayar Kavramları Yayınları, İstanbul, 2015, ISBN: 9781524255350

I. Ocak, S. E. SEKER (2013), Calculation of surface settlements caused by EPBM tunneling using artificial neural network, SVM, and Gaussian processes, Environmental Earth Sciences, Springer-Verlag, Vol. 70, Is. 3, pp. 1263-1276, DOI: 10.1007/s12665-012-2214-x, Oct. 2013