

BİZNESİN PLANLAŞDIRILMASI

3-cü nəşr

Biznes-planın tərkib
hissələrini öyrənmək istəyən
hər kəs üçün faydalı
məsləhət, alət və
üsulların xülasəsi

Nil Rassel-Cons



"Əla vəsaitdir – aydın,
yığcam və çox praktikdir".

Kevin Cons, "Norwich Union"
şirkətində qrup planlaşdırması
üzrə icraçı direktor

**Kitablar seriyası barədə
deyilən xoş sözlər:**

"Yeni bir istiqamətə
üz tutan kimi, ümumi
təsəvvür qazanmaq
üçün sizin kitablarınıza
müraciət edirəm".

BİZNESİN PLANLAŞDIRILMASI



COPYRIGHT NOTICE Please Read

The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are **STRICTLY PROHIBITED** unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is **STRICTLY PROHIBITED** unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.



**MANAGEMENT
POCKETBOOKS**

Wild's Yard, The Dean,
Aldersford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ

5

Terminin izahı; kitabdan kimlər istifadə etməlidir; korporativ və biznes planlaşdırması; vizyonlar, strategiyalar və planlar.



PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

21

Plan nədir; plan nə üçün lazımdır; auditoriyanızı tanıyın; planlaşdırma dövrəsi; planın elementləri; planlaşdırma tərzləri: yuxarıdan-aşağıya, aşağıdan-yuxarıya, qarışıq, qeyri-formal, rəqəmlərə əsaslanan, sıfırdan büdcə tərtibi, ssenariyə əsaslanan, iqtisadi dəyər təhlili, balanslaşdırılmış göstərici vərəqəsi; hansı tərz müəssisənizə uyğundur?



PLANLAŞDIRMA PROSESİ

47

Planlaşdırma prosesinin 7 mərhələsi: vəziyyətin təhlili, xarici təhlil, boşluqların təhlili, tədbirlərin hazırlanması, resursların qiymətləndirilməsi, hədəflərin müəyyən edilməsi, maliyyə modelləşdirməsi.



PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

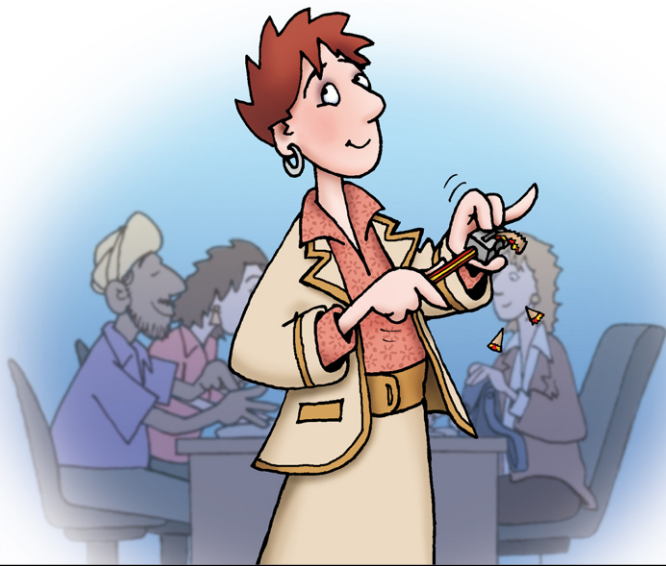
83

Planı necə qurmalı; xəyali müəssisənin nümunəsində plan; riskə qarşı mükafat; planın ötürülməsi; planın təqdimatı; plandan istifadə; gözlənilməz hallara qarşı planlaşdırma və fəlakətin nəticələrinin aradan qaldırılması; planlaşdırmanın təşkili; planlaşdırma dövrəsi; alətlər və üsullar: zaman diaqramları, idarəetmədə kritik yol, Qant diaqramı, "PERT" təhlili, "PERT" diaqramı; faydalı məsləhətlər.



XÜLASƏ

122





GİRİŞ

GİRİŞ

TERMİNİN İZAHİ



Planlaşdırma istər evdə, istərsə də işdə gündəlik həyatımıza xas olan bir xüsusiyyətdir. Siz bunun əksini düşünə bilərsiniz, ancaq planlaşdırma olmadan həyatımız tamamilə qarma-qarışıq bir hal alar və təsadüfi, nizamsız hadisələr silsiləsindən ibarət olardı (əlbəttə, bəzən işlərimizi planlaşdırsaq belə, həyatımız bizə məhz bu cür təsir bağışlayır).

Planlar müxtəlif cür: ötəri və əlüstü hazırlanmış cızma-qaralardan başlamış, bir-iki "A4" vərəqinə yazılan ideyalara, uzun bir müddət ərzində işlənib hazırlanmış qalın bir dəftərə və ya kağız qalağına qədər hər formada ola bilər.

Planların bəziləri çox yararlı, bəziləri müəyyən dərəcədə, bəziləri isə, ümumiyyətlə, yararsız olur və bu cür planların hazırlanmasına sərf olunan vaxt hədəf gedir. Planlar var ki, uzun müddət elə plan olaraq da qalır və həyat keçirilmir (böhranlar baş verəndə, məsələn, maliyyə xidmətlərinə birbaşa təsir edən 2008-ci böhranı, yaxud 2014-də ildə baş verən Ukrayna/Kırım məsələsi kimi böhranlar bir çox planların kökündən dəyişməsinə, müəyyən hallarda onların tamamilə yararsız hala gəlib ləğv olunmasına səbəb olur).

Adətən, çox az istiqamət və ya təlimat verməklə insanlardan plan hazırlanması tələb edilir və belə hallarda ərsəyə gələn plan gözləntiləri doğrultmur və lazımı nəticələri vermir.

Halbuki yaxşıca və hərtərəfli düşünülmüş plan istənilən işin icrasında həddən artıq faydalı ola bilər!

GİRİŞ

TERMINİN İZAHİ



Con Bakenin bir çox kitablarının qəhrəmanı Riçard Hanneyə əksər hekayətlərdə yoldaşlıq etmiş Piter Payner adlı bir obraz var. Cənubi Afrika buru olan Piter iricüssəli və cəsur adamdır, zahirən çıxılmaz görünən bir vəziyyət yaranan kimi, o, sadəcə, belə deyir: "Ik shall een plaan mak", yəni: "Mən indi bir plan hazırlayacağam". Bu planın nəticəsində Piter hər bir çətinliyin öhdəsindən uğurla gəlir.

Planlaşdırma:

- həyata keçirmək istədiyiniz bir iş/ideya barədə düşünmək;
- bu işin/ideyanın həyata keçirilməsi nəticəsində meydana çıxacaq fürsətləri götür-qoy etmək;
- bu zaman ortaya çıxacaq nəticələri anlamaq;
- əlverişsiz nəticələrə qarşı və ya fürsətlərin optimallaşdırılması məqsədilə tədbirlər hazırlamaq...

...üçün vaxt sərf etmək deməkdir.

GİRİŞ

BU KİTABDAN KİMLƏR İSTİFADƏ ETMƏLİDİR?



Planlaşdırma bu və ya digər formada, rəsmi və ya qeyri-rəsmi şəkildə, həmçinin fərqli səviyyələrdə olmaqla bütün müəssisələrdə baş tutur. İri müəssisələrdə planlaşdırmanın böyük hissəsi orta rəhbərlik, şəxsi biznes növlərində isə elə biznes sahibinin özü (sahibkar, fərdi sahibkarlar, ortaqlar, yaxud kiçik və orta müəssisələrin direktorları) tərəfindən həyata keçirilir.

Əgər hər hansı müəssisənin bir struktur bölməsində işləyirsinizsə və plan hazırlamalısınızsa, onda bu kitab sizə planlaşdırmanın əsas tərkib hissələrini, strukturunu, o cümlədən "olar" və "olmaz"larını başa düşməkdə kömək edəcək. Eynilə, biznesdə yalnız öz adını təmsil edənlər də bu kitabdən faydalana bilirlər.

Kitabın müəyyən qisimləri iri müəssisələrin struktur bölmələrindən daha çox, şəxsi biznes növləri üçün daha yararlı olacaq; lakin tez-tez plan hazırlamalı olan işçi heyəti də bu kitabdən az şey öyrənməyəcəklər.

GİRİŞ

BU KİTABDAN KİMLƏR İSTİFADƏ ETMƏLİDİR?



"Biznesin planlaşdırılması" kitabı plan tərtib etmək üçün nə etməli olduğunuzu izah edir. Kitabda planlaşdırmanın həm nəzəri, həm də praktiki aspektləri yer almışdır.

Vəziyyətinizdən, düşdüyünüz situasiyadan asılı olmayaraq, əsas planlaşdırma prosesi mahiyyət etibarilə eyni qalır – sadəcə olaraq, forması və tərz, bəzən iş icrası fərqlənir. Prosesə fərqli "yanaşma"lar ola bilər; fərqli məsələlər nəzərə alın bilər, daha iri müəssisələrdə sərt prosedurlar tətbiq oluna bilər və s. Lakin, ümumilikdə, mahiyyət etibarilə bütün planlar eyni olur: **həyata keçiriləcək və ya həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan bir prosesin (işin) müfəssəl təsviri.**

Əksər hallarda iri müəssisələrdə korporativ səviyyədə planlaşdırmaya bir neçə nəfərdən ibarət heyət cəlb olunur. (Belə planlaşdırma, adətən, korporativ və ya strateji planlaşdırma adlanır.) Bu kitab, yeri gəldikcə, strateji planlaşdırma mövzusunə toxunsa da, belə müəssisələr üçün nəzərdə tutulmayıb. Onlar "Strategiya" kitabına müraciət etməlidirlər.

GİRİŞ

KORPORATİV PLANLAŞDIRMA



Ən üst səviyyədə aparılan planlaşdırma ilə müəssisə daxilində (**orta və ya aşağı səviyyədə**) aparılan planlaşdırmanı fərqləndirmək vacibdir. Birinci variant, adətən, **korporativ planlaşdırmanın** bir növü olaraq qəbul edilir, ikinci variant isə daha çox **biznesin planlaşdırılması** ilə əlaqədardır (bax: növbəti səhifədəki diaqram).

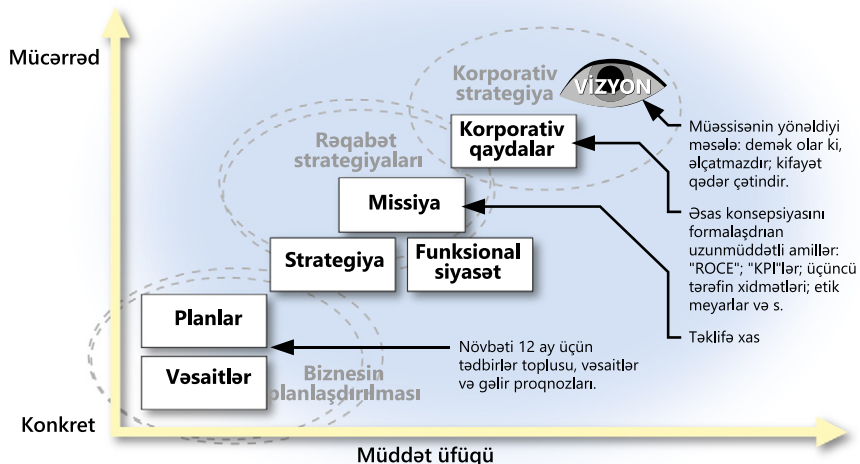
Korporativ planlaşdırma (bütün müəssisəni deyil) bütövlükdə müəssisəni əhatə edir. Həm daha uzunmüddətli, həm də daha mücərrəddir. Nisbətən kiçik müəssisələr üçün bu iki aspekt birləşməsə belə, bir-birinə çox yaxın olur.

Böyük bir müəssisə bütün müəssisə üçün plan hazırlayırsa, onu uğursuzluq gözləyir, çünki bu çox mürəkkəb bir prosesdir və burada həddən çox sayda dəyiş(k)ən amillər olur. "Shell" və ya "Coca-Cola" şirkətləri, yəqin ki, özlərinin bütün qlobal fəaliyyətlərini əhatə edəcək mərkəzi bir plan hazırlaya bilməzlər. ("Mərkəzləşdirilmiş komanda iqtisadiyyatı" buna yaxşı misal ola bilər: burada mərkəzi planlar həmişə uğursuzluğa düşər olub.)

Korporativ planlaşdırma ümumi korporativ məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi və bu məqsədlərə nail olmaq üçün korporativ strategiyaların hazırlanması, həmçinin bütün bunlarla yanaşı, köməkçi və/və ya yerli planların hazırlanacağı mühiti də yaradır.

GİRİŞ

KORPORATİV MÜDDƏT ÜFÜQÜ



GİRİŞ

BİZNESİN PLANLAŞDIRILMASI



Biznesin planlaşdırılması isə, əksinə, məqsəd və hədəflərə nail olmaq üçün indi və növbəti 12 ay ərzində edilməli olanları nəzərə alır.

Buna görə də biznesin planlaşdırılması strateji səviyyədən daha çox, taktiki səviyyədə qərarlaşır və kifayət qədər "konkret"dir.

Əslində, mütləq şəkildə qısa müddət üçün nəzərdə tutulur, lakin bir neçə il vaxt alması da istisna deyil. Məsələn, bir gəmi və ya neft emalı zavodunun tikintisini başa çatdırmaq bir neçə il çəkə bilər, lakin bu, korporativ plan deyil, sadəcə, biznes-planın bir komponentidir (hərçənd bəzi şirkətlər üçün bu, kifayət qədər böyük komponent ola bilər).

Ümumilikdə, biznes-planlara birillik müddət üfuku sərf olunur, amma daha böyük müəssisələrin biznes-planları ümumi strategiya çərçivəsinə və kontekstinə uyğun olmalıdır.

Burada əsas məsələ GÖRÜLƏN İŞDİR!

GİRİŞ

VİZYONLAR, STRATEGİYALAR VƏ PLANLAR



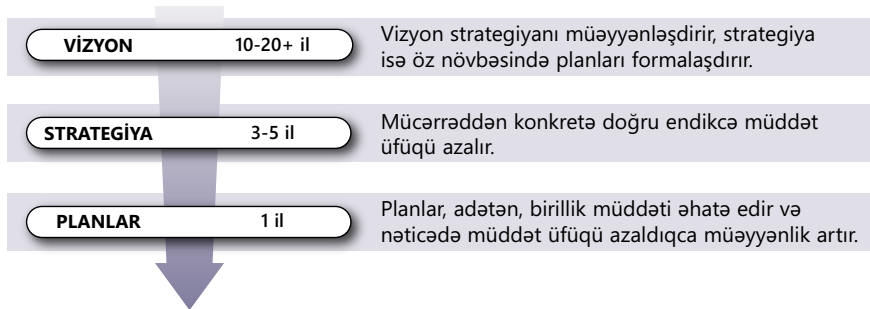
Vizyon, strategiya və plan arasındakı fərqi başa düşmək vacibdir. Bu terminlər əksər hallarda fərqləndirilmədən və bir-birinin əvəzinə işlədilir ki, bu da çaşqınlığa səbəb olur, xüsusilə də qarşı tərəf bu terminləri artıq fərqli mənada və ya fərqli izahda qəbul edibsə.



- **Vizyon** müəssisəni irəliyə aparan uzaqhədəfli baxış və ya ideyadır. Əksər şirkətlərin vizyonu, adətən, aydın olmur, nisbətən kiçik şirkətlərinki isə sadə olur, məsələn: "Özüm özümün müdiri olmaq istəyirəm".
- **Strategiya** mövcud vəziyyətdə vizyona nail olmaq üçün onun praktiki gerçəkliyə və lazımi uzunmüddətli tədbirlərə çevrilməsidir.
- **Plan** strategiyaya (yaxud onun cari ilə aid hissəsinə), başqa sözlə desək, indi tələb olunan tədbirlərə nail olmaq üçün qısamüddətli taktiki vasitədir.

GİRİŞ

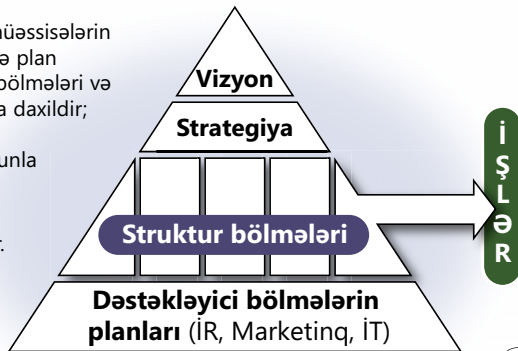
VİZYONLAR, STRATEGİYALAR VƏ PLANLAR MÜDDƏTLƏR





VİZYONLAR, STRATEGİYALAR VƏ PLANLAR

- Vizyon və strategiya planlaşdırma prosesinin "ən yüksək nöqtəsi"ndə yer tutur; lakin işin əsas hissəsi ondan "aşağı"da görülür.
- Strategiyayı plan dəstəkləyir. İri müəssisələrin strategiyasını isə bir deyil, bir neçə plan dəstəkləyə bilər: buraya struktur bölmələri və dəstəkləyici bölmələrin planları da daxildir; bütün bu planlar strategiyanın komponentlərini təşkil edir və onunla əlaqəli olmalıdır (uzlaşmalıdır).
- Bəzi planlar (marketing, İT, İR) müəssisəni bütövlükdə əhatə edir.
- Bir əhəmiyyəti olması üçün, əlbəttə ki, bu planlar konkret **işlərə (tədbirlərə)** yol açmalıdır.



GİRİŞ

VİZYONLAR



- Vizyon əksər hallarda ölçülməsi, demək olar ki, mümkün olmayan ilkin ideyadan ibarət olur.
- Vahid məqsəd ifadə etməli və lakonik olmalıdır, məsələn, "İnsanı Marsa yolla" (NASA); "Hər masada şəxsi kompüter olsun" ("Microsoft").
- Vizyon bazarlar və ya hədəflərdən bəhs etmir. Uzunmüddətli və dəyişilməzdir: yalnız böyük bir fəlakət və ya qlobal bir dəyişiklik baş verərsə, dəyişə bilər.



GİRİŞ

VİZYONLAR



Ən uğurlu müəssisələrin əksəriyyəti bu uğuru bütün işçilərin, müştərilərin, hətta təchizatçıların da başa düşəcəyi şəkildə sadə və aydın vizyonları ilə izah edə bilərlər. Aşağıdakı misallara diqqət yetirin:

"John Lewis Partnership" (Böyük Britaniyanın mağazalar şəbəkəsi): "Ucuz satırıqsa, deməli, səbəbi var".

"McDonald's": "Keyfiyyət, xidmət, təmizlik və dəyər".

Bu heç də yeni bir ideya deyil. Hələ bir neçə yüz il bundan əvvəl xeyriyyəçi Cozaya Vecvud (Böyük Britaniyanın çini məmulat istehsalçısı) öz duluşçuluq şirkətini quranda vizyonunu belə ifadə etmişdi: "Sadə və adi insanlar da münasib qiymətə keyfiyyətli qab-qacaq ala bilməlidirlər". Elə bu vizyon da Vecvudu irəliyə aparmışdı.

GİRİŞ

STRATEGİYALAR

ORTAQ MƏQSƏDLƏR

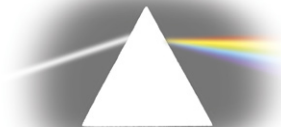


Strategiya - vizyonun kifayət qədər yüksək səviyyəsini saxlamaqla onun hər kəs tərəfindən başa düşüləcək terminlərlə ifadə formasıdır. Strategiya əksər hallarda xeyli yüksəkdə qərar tutan vizyonun ətrafına sərhədlər qoyur, müəssisə üçün kəsb etdiyi məna və əhəmiyyəti nəzərə alaraq ona müəyyən forma verir.

Strategiya, adətən, maraqlı tərəflər (işçilər, müştərilər, menecerlər, investorlar) üçün ortaq məqsədlər şəklində ifadə olunur. Bütün bunlar elə məsələlərdir ki, müəssisə öz vizyonuna cavab vermək və (kommersiya nöqtəyi-nəzərindən) müqaviməti dəf etmək üçün onların öhdəsindən gəlməyi bacarmalıdır.

Daha sadə şəkildə desək, strategiya müəssisənin dəyər yaratmağa davam edə bilməsi üçün onun misilsiz və təkrarolunmaz səriştələr toplusu, həmçinin müştəriyə dəyər təklifləri (MDT) hazırlaması ilə nəticələnir.

Əgər müəssisənin səriştələri təkrarolunmaz deyilsə, onda rəqibləriniz onları təkrar edə bilər və siz rəqəbat üstünlüyünüzü itirərsiniz. Əgər MDT-lər bazarın tələblərinə cavab vermirsə, onda təklifinizi sizə gəlir gətirə biləcək qiymətə sata bilməyəcəksiniz.



GİRİŞ

STRATEGİYALAR

HƏDƏFLƏR



Ortaq məqsədlər müəyyənləşdirildikdən sonra onları qiymətləndirmək lazımdır ki, siz düzgün istiqamətdə olub-olmadığınızı, yəni hədəflərinizi təyin edə bilərsiniz. Əksəriyyət bu iki termini (məqsəd və hədəf) qarışıq salır və bir-birinin əvəzinə işlədir, lakin hədəf məqsədə doğru irəliləyişin göstəricisidir.

Misallara baxaq:

- (bankın) gəlir və xərc nisbəti (yaxud xərclərin effektivlik əmsalı) 45% təşkil edir;
- aktivlərin rentabelliği (aktivlər üzrə gəlir) 2% təşkil edir;
- kadr axıcılığı 12%-ə qədərdir;
- səhmlərin qiyməti gəlirlərdən 15 dəfə çoxdur;
- (sığorta şirkətində) iradlara 5 iş günü ərzində baxılır.

Məqsədlər "daxili etalon (standart)" rolunu oynayır, onlara əsasən plan hazırlanır və uğur, yaxud uğursuzluq ölçülür.

Xarici biznes mühitinin təhlilini də əlavə etsəniz, növbəti ildə strategiyayı həyata keçirmək üçün işlər silsiləsini – **biznes-planı** hazırlamaq olar.

GİRİŞ

PLANLAR



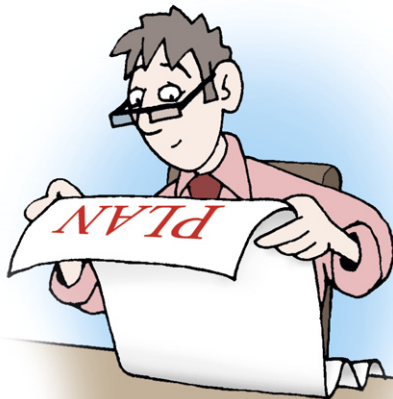
Planlar strategiyayı həyata keçirməyin və məqsədlərə nail olmağın taktiki və qısamüddətli vasitələridir.

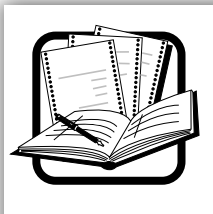
Plan dəqiq şəkildə müəyyən edir ki:

- Hansı işlər görülməlidir?
- Kim(lər) tərəfindən görülməlidir?
- Nə vaxt görülməlidir?

Plan "**nə etməli**" sualından daha çox, "**necə etməli**" sualına yönəlir.

Kitabın qalan hissəsi məhz bu mövzunu işıqlandıracaq.





PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

GİRİŞ



Planlaşdırma haqqında həddən çox və fərqli fikirlər var, lakin onlardan bəziləri ilə hər kəs razılaşıır:

- planlaşdırma verilənlərə (əldə olan məlumatlara) əsaslanır;
- konkret qərar qəbul edə bilmək üçün kifayət qədər məlumata malik olmalısınız, lakin qərar qəbulu prosesini asanlaşdırmaq ("təhlil acizliyi"nə yol verməmək) üçün ifrata varmağa ehtiyac yoxdur;
- planı həyata keçirəcək şəxslər onun əsas ideyasının formalaşması və işlənilib hazırlanması prosesinə də cəlb olunarlarsa, həmin planın uğurla gerçəkləşmə ehtimalı daha yüksək olar;
- plan dayanıqlı və sabit quruluşa malik olmalı, lakin həddən artıq sərt olmamalıdır ki, dəyişən şəraitlərə uyğunlaşa bilsin;
- işlərin gedişatı plan və onun məzmunu üzrə idarə edilməli və lazımı yerlərdə islahedici tədbirlər həyata keçirilərək "yoluna qoyulmalı"; yaxud yaranmış vəziyyət tələb edərsə, istiqaməti dəyişdirilməlidir.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLAN NƏDİR?



Plan:

- kiməsə
- hansısa işi
- məhdud resurslarla
- hansı qaydada və
- hansı müddət ərzində

yerinə yetirməsi ilə bağlı verilən təlimatlar siyahısı şəklində tərtib oluna bilər.

- Plan işi tərtib edir, quruluş verir və işdən əvvəlki mərhələdir, lakin plan iş deyil.
- Plan sizə kömək edir ki, (mümkün) təsadüfi hadisələri konkret çərçivəyə uyğunlaşdırı, əvvəlcədən hiss edilməyən bir şeyi görə, başa düşə və bu zaman yaranan vəziyyətə düzgün müdaxilə edə bilərsiniz.
- Plan böyük bir öhdəliyi daha kiçik və qiymətləndirilməsi mümkün olan ayrı-ayrı tapşırıqlara bölür.
- Plan məsuliyyəti bölüşdürməlidir.



PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLAN NƏDİR?



Plan:

- qiymətləndirilməsi mümkün olan məqsədləri ehtiva edir;
- maraqlı tərəflərin soruşa biləcəyi/soruşmalı olduğu suallara cavab verir;
- fərqli variantları, mümkün dəyişiklikləri və gözlənilməz halları nəzərə alır;
- riskləri və mümkün olan hallarda onların sayını müəyyənləşdirir;
- həmin riskləri və onlardan doğa biləcək nəticələri minimuma endirməyə çalışır;
- işlərin irəliləyişini qiymətləndirməyə imkan verir.

Planlaşdırma aşağıdakıları tələb edir:

- idarə heyətinin, o cümlədən rəhbərliyin əməyi və zamanı (yoxsa plan uğursuz olar);
- məqsədyönlü öhdəlik;
- xərc;
- araşdırma;
- fərziyyələr.

Odur ki, hər şeyi düzgün və lazımı qaydada etmək, ən azından, rəqiblərdən daha az səhvə yol vermək lazımdır!

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLAN NƏ ÜÇÜN LAZIMDIR?



Bəziləri üçün planlaşdırma adi bir işdir, digərləri üçün, əksinə, o qədər də asan görünmür. Bəzi iş mühitlərində zəif planlaşdırma təhdidləri özünü digərlərindəkinə nisbətən daha aydın büruzə verir. Ən möhtəşəm hərbi qələbələr həmişə müfəssəl planlaşdırma və bütün mümkün halların nəzərə alınması sayəsində əldə edilib. Ən böyük uğursuzluqlar isə əksər hallarda plansızlığın və ya mümkün dəyişikliklərin çox səthi nəzərə alınması ucbatından baş verib.

Planlaşdırma sayəsində:

- siz konkretlik əldə edir;
- qiymətləndirmə imkanına malik olur;
- əminlik qazanır;
- məqsədlərinizə aparan yolun "xəritəsi"ni formalaşdırır;
- mümkün halları nəzərə almağa imkan verən uzaqgörənliyə nail olursunuz.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLAN NƏ ÜÇÜN LAZIMDIR?



Planlaşdırmanın köməylə siz:

- fikirlərinizi formalaşdırır;
- ssenariləri və mümkün nəticələri ətraflı götür-qoy edir;
- ən vacib məsələlərin diqqətdən kənarda qalmamasını təmin edir;
- işinizi nəzarətdə saxladığınızı nümayiş etdirir;
- zəif tərəflərinizi və fürsətləri müəyyən edir;
- görülən işin və ya işlərin gözlənilən gəlirlə müqayisədə yaratdığı riski təhlil edirsiniz.

Həmçinin, planlaşdırma ideyaların üçüncü tərəflərə (rəhbərlər, tabelikdə olanlar, investorlar, borcverənlər, təchizatçılar, maraqlı tərəflər və s.) ötürülməsində bir alət rolunu oynayır.

Bəzi hallarda isə, hər şey düzgün edilərsə, planlaşdırma sizə **heç nə etməməyə** kömək edir – burada plan göstərir ki, nəşə etməyin bir mənası yoxdur. Belə hallarda bunun əksini etməyə can atmayın, yəni "nəşə etmək" fikrinə düşməyin – təbii ki, əgər bu köklü və məntiqli bir dəyişiklik deyilsə.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLAN NƏ ÜÇÜN LAZIMDIR?



Əksər insanlar zənn edirlər ki, planlaşdırma o qədər vacib bir şey deyil və onlar işlərini plansız da görə bilirlər.

Müəyyən hallarda onlar haqlı ola bilirlər, lakin mürəkkəb bir mühitdə plansızlıq uğursuzluqla nəticələnir.

Aşağı
Planlaşdırma
dərəcəsi
Yüksək

**İfrata varma
ehtimalı**
(özünəvurğunluq)



Uğur



**Birtəhər
vəziyyətdən
çıxmaq**



Uğursuzluq



Aşağı

**Mühitin
mürəkkəbliyi**

Yüksək

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

AUDİTORİYANIZI TANIYIN



Planlar müxtəlif səbəblərə görə, biznes dövrəsinin fərqli mərhələlərində və fərqli auditoriyalar üçün tərtib oluna bilər. Hər bir müəssisənin yalnız onun özünə xas olan ehtiyac və problemləri, o cümlədən maraqlı tərəflər qrupu var.

Böyük Britaniyadakı "Co-op Group" şirkətinin üst rəhbərlik səviyyəsində artıq köhnəlmiş bir idarəetmə sistemi var idi: sırası üzvlər direktorlar şurasının üzvlərini öz aralarından seçirdilər. Nəticədə, icraedici direktorların əksəriyyətini şirkətin iş fəaliyyəti ilə bağlı heç bir təcrübəsi olmayanlar təşkil edir və bu da çox ağır problemlərə və digər maraqlı tərəflərlə (məsələn, tənzimləyici orqanlarla, hökumətlə və s.) münaqişəyə aparıb çıxarırdı. Üstəlik, bu qədər böyük problemlərdən sonra 2014-cü ildə şirkətin yeni CEO-su ("Chief Executive Officer" - baş icraçı direktor) səs-küylü şəkildə istefa verdi və direktorlar şurasını, sırası üzvləri, o cümlədən qərar qəbulu üzrə məsul olanları tənqid edərək bu şəxslərin onun strukturu modernləşdirməsinə mane olduqlarını söylədi.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

AUDİTORİYANIZI TANIYIN



Əsas maraqlı tərəflərə aşağıdakıların bir neçəsi və ya hamısı aid ola bilər:

- investorlar və borcverənlər;
- həmkarlar ittifaqları və işçilər;
- kreditörlər və təchizatçılar/sub-podratçılar;
- deponentlər (əmanətçilər);
- potensial investorlar;
- reyting firmaları/analitikləri;
- tənzimləyici/nəzarətçi orqanlar;
- sosial qruplar (topluluqlar).

Bütün bu maraqlı tərəflərin fərqli, bəzən də ziddiyyətli tələbləri ola bilər. Müəssisə başqa bir investorlar tərəfindən satın alınanda və birləşdiriləndə onun yeni maraqlı tərəfləri yaranır və nəticədə müəssisə öz planlarını onlara uyğun şəkildə yenidən işləməli olur.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

AUDİTORİYANIZI TANIYIN



Planlaşdırın tərəf

Auditoriyaya daxildir:

Fərdi sahibkar

bank meneceri, kreditorlar, vergi orqanları, auditorlar.

Tərəfdaşlıq

tərəfdaşlar, işçilər, bank menecerləri, kreditorlar, mütəxəssis heyəti, vergi orqanları, auditorlar.

Kiçik müəssisə

direktorlar, kreditorlar, işçilər, bank menecerləri, vergi orqanları, auditorlar.

Müəssisənin şöbəsi/
struktur bölməsi

şöbənin/struktur bölməsinin rəhbəri, üst rəhbərlik, auditorlar, qrup planlaşdırması, maliyyə şöbəsi.

Səhmləri fond birjasında
alınıb-satılan müəssisələr

fond birjası, kreditorlar, investorlar, banklar, reyting firmaları, vergi orqanları, dövlət orqanları.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANLAŞDIRMA DÖVRƏSİ



Hansı istiqamətdə düşünməyinizdən – yaxud müəssisənizin/fəaliyyətinizin mövqeyindən asılı olaraq, plan dəyişir, fərqli məsələləri önə çıxarır və nəticədə fərqli "hekayə danışmalı" olur. Odur ki, mövqeyinizi dəqiqləşdirməlisiniz – siz "yolun harasındasınız"?

Startapa hazırlıq

Biznes ideyasının araşdırılması, öyrənilməsi və inkişaf etdirilməsi – strategiyanın dəqiqləşdirilməsi.

Startup

İnvestisiya və ya başqa maliyyə resurslarının cəlb edilməsi – mövqeyin daha da konkretləşdirilməsi.

Qurulmuş biznes/müəssisə

Seçdiyiniz strategiyanı həyata keçirmək üçün operativ planların hazırlanması – mövqeyin tam konkretləşdirilməsi: adətən, bir ya ikiillik dövrü əhatə edir.

İllik planlaşdırma prosesi:

- uğur və uğursuzluqları **gözdən keçirir və təhlil edir**;
- növbəti il üçün büdcələri hazırlayır;
- strategiyanın hazırlanmasına töhfə verir.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANIN ELEMENTLƏRİ



Plan hazırlamağın sehirli bir düsturu yoxdur və əksər insanların tələb edəcəyi zəruri məsələlərin olmasına baxmayaraq, təfərrüatlandırma səviyyələri müəssisənin ehtiyaclarına görə fərqlənir. Əsas elementlər bunlardır:

- daxili vəziyyətin təhlili;
- bazarlarınız, müştəriləriniz və rəqiblərinizin xarici təhlili;
- məhsul və xidmət təkliflərinin təsviri;
- gələcək hədəflər;
- xərclər üzrə büdcə və resurslar;
- iqtisadi proqnozlar;
- "Bəs birdən?" təhlili.

Bu elementlərin plana daxil edilməsi onu hazırlayarkən araşdırma, təhlil və mühakiməyə əsaslandığının sübutu olacaq.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANLAŞDIRMA TƏRZLƏRİ



Planlaşdırma tərzləri müəssisədən müəssisəyə fərqlənir. Tərz nümunələrinə baxaq:



Yuxarıdan-aşağıya - ilkin plan mərkəzləşdirilmiş qaydada hazırlanır.



Aşağıdan-yuxarıya - töhfələr mərhələ-mərhələ toplanır.



Hər ikisinin **qarışığı** - təlimatlar mərkəzləşdirilmiş qaydada tərtib olunur və struktur vahidlərinə icazə verilir ki, bu təlimatlara uyğun şəkildə öz planlarını hazırlasınlar.



Qeyri-formal planlaşdırma



Rəqəmlərə əsaslanan planlaşdırma
(ənənəvi – əsas diqqət büdcələrə yönəlik)



Sıfırdan büdcə tərtibi (SBT) – "Zero Based Budgeting" – "ZBB"



Ssenariyə əsaslanan planlaşdırma



İqtisadi dəyər təhlili



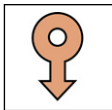
Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi

Hər biri növbəti səhifələrdə izah edilmişdir.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANLAŞDIRMA TƏRZLƏRİ

YUXARIDAN-AŞAĞIYA



Formal planlaşdırma proseslərinin mövcud olduğu müəssisələrdə bu, bəlkə də, ən geniş yayılmış planlaşdırma tərzidir. Lakin indi başqa bir çox tərzlər də tətbiq olunur.

Bu tərzə əsasən, planlar üst rəhbərlik səviyyəsində hazırlanır, sonra isə müəssisənin (alt səviyyədəki) işçilərinə yönləndirilərək onların arasında bölüşdürülür. Belə planlar, adətən, lazımi məsləhətləşmə və müzakirələr aparılmadan hazırlanır, şərti və əsaslandırılmamış hədəflər müəyyən edilir. Belə hədəfləri olan plan işçinin qarşısına qoyulanda o, xəbərdar olmadığı, qeyri-müəyyən bir şeyə nail olmağa çalışır, çünki bu planın ərsəyə gəlməsində ya heç iştirak etməyib, ya çox az iştirak edib.

Nəticədə, heç də təəccüblü deyil ki, belə planlaşdırma növü effektiv olmur, xüsusilə də planı hazırlayanlar onu icra edənlərin düşüncələri vəziyyəti nəzərə almayanda.

Hədəflərin, sadəcə, nəzəri olaraq tərtib edilməsi onların praktiki olaraq gerçəkləşdirilməsini qeyri-mümkün edər, həmçinin "ön cəbhədə" olanlara, yəni planı icra edənlərə bir çox problemlər yarada bilər.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANLAŞDIRMA TƏRZLƏRİ

AŞAĞIDAN-YUXARIYA



Bu planlaşdırma növündə iş ən alt səviyyədəki struktur bölməsindən başlayır və üst səviyyəyə doğru irəliləyir. Sonda bütün planlar toplanır və onların əsasında müəssisənin yekun və vahid planı hazırlanır.

Adətən, bir sıra təlimatlar tərtib olunur (hərçənd həmişə belə olmur) və struktur bölmələri bu təlimatlara uyğun olaraq öz planlarını hazırlayırlar. Planların toplanma prosesi uzlaşdırılmış nəticəni təmin edir və üst səviyyəyə doğru qalxdıqca planların təfərrüatlandırma dərəcəsi azalır.

Bu metod hər kəsi planlaşdırma prosesinə cəlb edir və hər kəsin töhfəsindən istifadə edir, lakin nəzərə almaq lazımdır ki, uzun vaxt aparan və usandırıcı bir metoddur.

- Əksər hallarda rəqəmlərə əsaslanır – əsas diqqət büdcələrə yönəlir.
- Əksər hallarda münaqişəyə yol açır, çünki struktur bölmələri öz qarşılarına həddən artıq asan hədəflər qoymağa çalışır ki, bu da müəssisənin ehtiyacları ilə üst-üstə düşmür.
- "Yuxarıdan-aşağıya" tərzindən fərqli olaraq, bölmələr planlaşdırmaya cəlb edildiyi üçün onların daha çox marağını və dəstəyini qazana bilir (həmçinin bax: Sıfırdan büdcə tərtibi-SBT).

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANLAŞDIRMA TƏRZLƏRİ

QARIŞIQ



Bu tərz öncəki səhifələrdə izah etdiyimiz iki tərzin kombinasiyasından ibarətdir. Ümumi plan üst səviyyədə tərtib olunur, sonra isə "aşağıdan yuxarıya" gedən çalışmaların nəticələri ilə birləşdirilir.

Adətən, mərkəzi koordinasiya heyəti təşkil olunur və bu heyət araşdırma aparır, makroiqtisadi proqnozlar verir, ümumi təlimatları, o cümlədən iş prinsiplərini hazırlayır. O, birləşdirici və ilkin çətinlikləri idarə edən bir struktur bölməsi rolunu oynayır.

Daha sonra nəticələr gözdən keçirilir, müzakirə edilir, dəyişdirilir və birləşdirilir.

Kapitalqoyma üzrə iqtisadi planlaşdırma əksər hallarda bu yanaşmadan istifadə edir.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANLAŞDIRMA TƏRZLƏRİ

QEYRİ-FORMAL PLANLAŞDIRMA



Qeyri-formal planlaşdırma, adətən, kiçik və orta ölçülü müəssisələrdə tətbiq edilir, məsələn: direktorlar yığışır və növbəti ilin hədəf və məqsədlərini müzakirə edirlər. Bu tərz, əsasən, sahibkarlıq müəssisələrində uğurlu nəticə verir. Əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, uzun vaxt tələb etməyən və çox çevik bir planlaşdırma tərzidir.

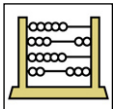
Lakin biznes mühiti mürəkkəbləşdikcə problemlər meydana çıxır və belə hallarda bu planlaşdırma tərzı nəzarət və keyfiyyətin ölçülməsi baxımından qeyri-adekvatlığını ortaya çıxarır.

Müəssisələr tədricən bir planlaşdırma metodundan digər daha nizamlı metoda keçmədikləri təqdirdə qeyri-formal planlaşdırma onları faciəvi nəticələrlə üz-üzə qoya bilər.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANLAŞDIRMA TƏRZLƏRİ

RƏQƏMLƏRƏ ƏSASLANAN PLANLAŞDIRMA



Bəlkə də, ən geniş yayılmış planlaşdırma tərzidir və digər metodlarla birləşdirilərək tətbiq edilə bilər. Keyfiyyət amillərindən daha çox kəmiyyət amillərinə yönəldiyi və beləliklə də, daha konkret olduğu üçün istifadəsi çox rahat olur. Pul vəsaitlərinin hərəkətini müəyyən etmək insanların məhsulunuzun tərcih ehtimalını öyrənməkdən daha asandır, lakin bu halda siz daha "böyük mənzərəni" gözdən qaçıra bilərsiniz.

Arnold Vaynstokun idarəçiliyinin ikinci hissəsində GEC-yə ("General Electric Company") qarşı yönələn tənqidi fikirlərdən biri də ondan ibarət idi ki, şirkətin planlaşdırması tamamilə pul vəsaitlərinin hərəkətinə əsaslanmış, digər aspektlərə diqqət yetirilməmiş və bu da vizyondan kənarlaşmaya (və ya vizyon çatışmazlığına) aparıb çıxarmışdı.

Təbii ki, bütün planlar kəmiyyət təhlili elementlərini ehtiva edir, lakin yalnız və yalnız rəqəmlərə əsaslanmaq artıq heç də etibarlı metod hesab edilmir və nisbətən geniş konteksti əhatə edən planlaşdırma metodu daha çox tətbiq edilir.

Nəzərə alsaq ki, A.Vaynstok idarəetmədən imtina etdikdən sonra GEC-də işlər tamamilə cığırından çıxdı və şirkət yox oldu, onda A.Vaynstokun yanaşmasını, bəlkə də, tənqid etməkdən daha çox təqdir etmək lazımdır!

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANLAŞDIRMA TƏRZLƏRİ

SIFIRDAN BÜDCƏ TƏRTİBİ - SBT



Sıfırdan büdcə tərtibi rəqəmlərə əsaslanan yanaşmadır və ənənəvi büdcə tərtibindən fərqli olaraq, öncəki büdcələri nəzərə almır və effektiv şəkildə ağ kağızdan başlayır.

Əvvəllər əksər büdcələr "tədricən artım" (inkremental) prinsipinə əsasən tərtib edilirdi, yəni: büdcəni tərtib edənlər keçən ilki rəqəmləri götürür və onların üzərində düzəlişlər edir, adətən, artırırılar.

Bu yanaşmada isə (həmçinin "öncəliklərə əsaslanan büdcə tərtibi" adlanır) "əsaslanmalı rəqəm bazası" yoxdur, əsasən, müəssisənin tələbatları və layihələrin nisbi önceliklərinin, yaxud fürsətlərin dəyərləndirilməsi nəzərə alınır. Bu bir struktur bölməsi və ya bütün müəssisə üzrə ola bilər. Planlaşdırma müəssisə üzrə olduqda "ulduz palatası" adlanan üsul tətbiq edilir, yəni bütün fürsətlər idarə heyəti tərəfindən növbə ilə bir-bir gözdən keçirilir.

Hər bir fürsət təkə digər fürsətlərə nəzərən deyil, eyni zamanda müəssisənin gələcək fəaliyyətinin strateji önceliklərini nə dərəcədə dəstəkləməsi baxımından da dəyərləndirilir. Bu yolla bütün fürsətlər razılaşdırılmış öncəlik qazanır və buna uyğun olaraq da hər birinə büdcə ayrılır.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANLAŞDIRMA TƏRZLƏRİ

SIFIRDAN BÜDCƏ TƏRTİBİ - SBT



- Müəssisənin "qərar bölmələri"nin müəyyən edilməsi
- Qərar paketlərinin hazırlanması
- Qərar paketlərinin təhlili:
 - Bu qərar paketi müəssisənin məqsədlərini dəstəkləyirmi?
 - Əgər qərar paketi ləğv edilsəydi, müəssisə üçün nəticələri nədən ibarət olardı?
 - Qərar paketinin məqsədlərinə daha effektiv və/və ya daha səmərəli şəkildə nail olmaq mümkündürmü?
 - Xərc-gəlir nisbəti və ya iqtisadi effektivlik nədən ibarətdir?
 - Xidmətə təsiri nədən ibarətdir?
- Qərar paketlərinin dəyərləndirilməsi ("ulduz palatası").
- Vəsaitlərin razılaşdırılması və ayrılması
- Büdcənin tərtib edilməsi
- Nəzarət və dəyərləndirmə

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANLAŞDIRMA TƏRZLƏRİ

SBT - QƏRAR PAKETLƏRİ



Qərar paketlərinin dəyərləndirilməsi

Dəyərləndirmə - mövcud qərar paketlərinin öncəliyə əsasən sıralanmasıdır. Bu, məhdud resursları ən perspektivli qərar paketlərinə yönəltməklə resursların səmərəli ayrılmasını təmin edir.

Qərar paketlərinə öncəliyin verilməsi:

1. imperativ (müəssisə onsuz fəaliyyət göstərə bilməz);
2. zəruri (olmasa, müəssisə ciddi zərər görər);
3. lazımı;
4. faydalı;
5. əgər vəsait çatışmazsa, dərhal imtina edilməlidir;
-
6. əgər vəsait artarsa, dərhal bərpa edilməlidir;
7. maliyyələşməsi mümkündür;
8. maliyyələşməsi mümkün ola bilər;
9. ehtimal ki, maliyyələşməsi mümkün olmaz;
10. dərhal dayandırın!

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANLAŞDIRMA TƏRZLƏRİ

SSENARIYƏ ƏSASLANAN PLANLAŞDIRMA



Planlaşdırmanın çox təkmilləşmiş və qabaqcıl növlərindən biridir və bu növü tətbiq edənlərin arasında "Shell" öndə gedən şirkətlərdən biri hesab edilir. Ssenariyə əsaslanan planlaşdırma digər planlaşdırma növləri ilə müqayisədə, adətən, daha uzun "müddət üföqü"ü tələb edir və "Bəs birdən..." ehtimallarına xüsusi diqqət ayırır.

Bu planlaşdırma gələcəyə yönəlmiş ssenarilərin razılaşdırılması və biznesə təsirinin təhlilini, o cümlədən əks nəticələrə qarşı tələb olunan tədbiri ehtiva edir. Daha sonra bu ssenarilər mümkünlük nöqteyi-nəzərindən götür-qoy edilir. Növbəti addımda isə mümkün ssenarilər arasından ən uyğun olanı seçilə və bununla yanaşı, həm də gözlənilməz hallara qarşı planlar müəyyən oluna bilər.

Fərqli gözlənilməz hallara qarşı planlı olmaq üçün bir neçə ssenari hazırlamaq vacibdir.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANLAŞDIRMA TƏRZLƏRİ

SSENARIYƏ ƏSASLANAN PLANLAŞDIRMA



Ssenariyə əsaslanan planlaşdırma qeyri-müəyyənliyi rəqəmlərlə müəyyən etməyin ən mükəmməl metodudur, lakin əksər hallarda çox uzaq gələcəyə istiqamətlənmiş xeyli mürəkkəb model və təhlil vasitələrindən istifadə edir. Məhz bu səbəbdən də bir çox müəssisələr üçün əlverişli deyil: taktiki olmaqdan daha çox strateji xarakter daşıyır.

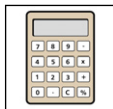
Amma iri kapital investisiyalarının planlaşdırılmasından söhbət gedirsə, bu metod digərləri ilə müqayisədə daha əhəmiyyətli və real nəticələr verə bilər.

2008-ci ildə neftin bir barrelinin (159 litr) qiyməti 100 ABŞ dollarından 50 ABŞ dollarına qədər düşdü. Belə hallarda əksər neft quyuları mənfəətliliyini itirir (həqiqətən də, bu səviyyə əksər ölkələrdə xərclərin gəlirləri üstələməsinə gətirib çıxarır, məsələn: İran). Məhz bu cür situasiyalarda "Shell" və onun kimi digər müəssisələrin tətbiq etdiyi ssenari planlaşdırması özünü doğruldur.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANLAŞDIRMA TƏRZLƏRİ

ƏLAVƏ EDİLƏN İQTİSADİ DƏYƏR



Bu planlaşdırma rəqəmlərdən çox asılıdır və müəssisənin istifadə etdiyi kapitalın (həmin kapitalın xərcləri çıxılmaqla) mənfəətliliyinə yönəlir. Adətən, kapitalın orta çəkili dəyəri (şəxsi kapital və borc vəsaitləri) ("Weighted Average Cost of Capital" [WACC]) kimi hesablanır. Yeri gəlmişkən, "Coca-Cola", "Siemens", "Procter & Gamble" və digər bir çox şirkətlər planlaşdırmanın bu növündən istifadə edirlər. Başlıca müəyyənəddici amil ondan ibarətdir ki, fəaliyyətlər kapital dəyərindən üstün dəyər yaradırmı, yoxsa dəyəri istehlak və ya məhv edir? Başqa sözlə desək, onlar ilin sonunda müəssisənin dəyərini artırırırmı?

Planlaşdırma fəaliyyətlərin bu göstəricini üstələməsi məqsədilə həyata keçirilir. Ondan istifadə edənlər biznesə diqqətin artmasında hədsiz uğur qazandıqlarını iddia edirlər. Bir çox müəssisələrdə isə bu planlaşdırma metodu heyrtləndirici nəticələr sərgiləmiş, bununla da əsl dəyərin necə yaranması ilə bağlı bəzi çoxdankı fərziyyələrə son qoymuşdur.

Əvvəlcə ABŞ-də tətbiq edilmiş, sonra Böyük Britaniyaya yayılmışdır. Son zamanlar Avropanın kontinental hissəsində o qədər də həvəslə qarşılanmır, çünki burada özəl səhmdarların fəaliyyəti genişləniб. Nəzərə almaq lazımdır ki, bu metod, əsasən, struktur bölmələri çox olan böyük müəssisələrdə uğurlu nəticələr verir.

PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

PLANLAŞDIRMA TƏRZLƏRİ

BALANSLAŞDIRILMIŞ GÖSTƏRİCİLƏR SİSTEMİ

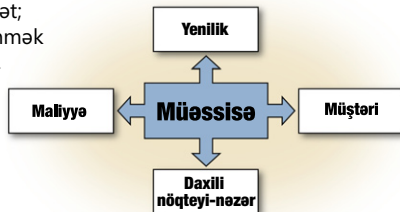


Bu yanaşma kəmiyyətə və rəqəmlərə əsaslanan təhlillə müəssisələr üçün vacib olan digər elementlərin keyfiyyətə əsaslanan təhlilini birləşdirmək cəhdidir. Həmin elementlərə aşağıdakılar daxildir:

- müştərinin nöqteyi-nəzəri – müştəri haqqımızda nə düşünür, sadıqlıyı necə artırmalı;
- daxili nöqteyi-nəzər – nədə üstün olmalıyıq, məs.: işçi bacarıqları;
- maliyyə – hansı hədəflərimiz olmalıdır, məs.: xərc/gəlir əmsalı, aktivlər üzrə mənfəətlilik, kapital üzrə mənfəətlilik, mənfəət;
- uzunmüddətli sağqalma – gələcəyə hədəflənmək və əlavə dəyər yaratmaq üçün yenilik etmək.

Hər bir plan göstəricilər sisteminin dörd elementinin hamısını nəzərə almalı olduğu üçün bu meyar bütün planlara müəyyən forma verir.

Belə bir planlaşdırmanı təcrübədə istifadə etmək çətin ola bilər, çünki düzgün izah edilmədikdə çətinliyə səbəb olur.



PLANLAŞDIRMA NƏZƏRİYYƏSİ

MÜƏSSISƏNİZƏ HANSI TƏRZ UYGUNDUR



Müəssisənizə uyğun planlaşdırma tərzinin seçilməsi müəssisənizin növündən; idarə heyətinin peşəkarlıq səviyyəsindən və mühitin mürəkkəbliyindən və/və ya stabilliyindən asılıdır.

Yüksək

Aşağı

İdarə heyətinin
proqnozlaşdırma qabiliyyəti

Əlavə edilən iqtisadi dəyər <i>Yuxarıdan aşağıya</i>	Ssenari
Rəqəmlərə əsaslanan Qeyri-formal	İdarə heyətini dəyişin!!!

Balanslaşdırılmış
göstəricilər
sistemi

Mühitin qeyri-stabilliyi

Aşağı

Yüksək



PLANLAŞDIRMA PROSESİ

PLANLAŞDIRMA PROSESİ

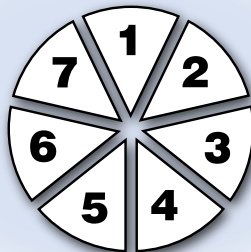
GİRİŞ



Planlaşdırma prosesi – son məhsul və ya nəticə olan planın tərtib edilməsi üçün yerinə yetirilən addımların ardıcılığıdır. Proses nəticələrin, o cümlədən tədbirlərin təhlili və hazırlanmasını əhatə edir.

Səciyyəvi planlaşdırma prosesi aşağıdakı addımlardan ibarətdir:

- 1** Vəziyyətin təhlili
- 2** Xarici təhlil
- 3** Boşluqların təhlili
- 4** Tədbirlərin hazırlanması
- 5** Resursların qiymətləndirilməsi
- 6** Hədəflərin müəyyən edilməsi
- 7** Maliyyə modelinin hazırlanması



PLANLAŞDIRMA PROSESİ

1: VƏZİYYƏTİN TƏHLİLİ



Daxilə yönəlmiş təhlil:

Öyrənməlisiniz:

- haradasınız;
- bu mövqeyə necə gəlmisiniz;
- nələrə maliksiniz;
- nələr çatışmır.



**Delfidəki Apollon məbəbində yazıldığı kimi: "Gnothi Seauton" –
Özünü tanı!**



PLANLAŞDIRMA PROSESİ

1: VƏZİYYƏTİN TƏHLİLİ



Bu, konkret olaraq, öz müəssisənizin və ya struktur bölmənizin təhlilidir və aşağıdakıları əhatə etməlidir:

- öz vəziyyətinizin statistik təhlili, yəni: bu günə qədərki nailiyyətiniz nədən ibarətdir;
- həmin nailiyyətdəki tendensiyaaların müəyyən edilməsi, xüsusilə də:
 - özünüzü nisbətən güclü hiss etdiyiniz sahələr;
 - həmin gücün dərəcəsi;
 - səbəbləri (uğurun əsas elementləri);
 - özünüzü nisbətən zəif hiss etdiyiniz sahələr;
 - həmin zəifliyin dərəcəsi;
 - səbəbləri;
 - əsas resurslar/tələblər.



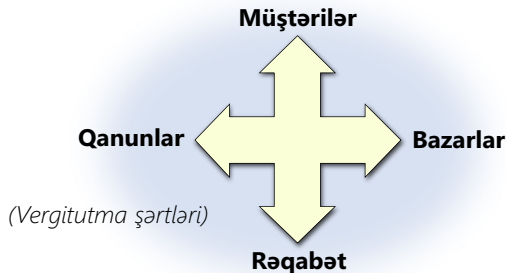
PLANLAŞDIRMA PROSESİ

2: XARİCİ TƏHLİL



Ətrafa baxış:

Ətrafda kim var?
Onlar nə edirlər?
Tendensiyalar
nədən ibarətdir?
Bu sizə necə
təsir edəcək?



Hətta daxili şöbələrin
(İR, İT) də müştəriləri var,
hərçənd birbaşa rəqabət olmaya bilər.
Əlbəttə ki, **hər bir** şöbə müəssisənin
müştərilərə xidmət cəhdlərini dəstəkləməlidir.



PLANLAŞDIRMA PROSESİ

2: XARİCİ TƏHLİL



Xarici təhlil - müəssisənizdən kənardakı və planlarınıza təsir edəcək qüvvələrin təhlilidir. Bazarları, rəqabəti, müştəriləri, qanunları, vergi və mühiti əhatə edir.

Bazarlar:

- Bazarlarda nə baş verir?
- Hansı mövqeyə maliksiniz (uyğunsunuz)?
- Tendensiyalar nədən ibarətdir?
- Orada fürsətlər varmı?
- Hansı giriş/çıxış maneələri var (bax: növbəti səhifədəki diaqram)?
- Sizin (struktur) bölməniz burada müəssisəni necə dəstəkləyir?



PLANLAŞDIRMA PROSESİ



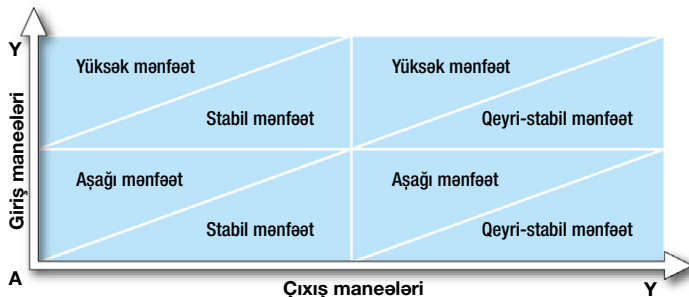
2: XARİCİ TƏHLİL

MANEƏLƏRİN MƏNFƏƏTƏ TƏSİRİ

Maneələr müəssisənin fəaliyyətinə təsir göstərir.

Bazara giriş maneələri (müəlliflik hüquqları, patentlər, investisiya tələbləri, bilik, qanunvericilik) rəqabəti azaldır və mənfəətin artmasına şərait yaradır.

Bazardan çıxış maneələri (dezinvestisiya, qanunvericilik, hökumətin "strateji" xilas yolları və s.) bazardan çıxmalı olan iştirakçıya əngəl yaradır və nəticədə qeyri-stabilliyə səbəb olur.



PLANLAŞDIRMA PROSESİ

2: XARİCİ TƏHLİL



Rəqabət

- Hazırkı rəqibləriniz kimlərdir?
- Gələcək rəqibləriniz kimlər ola bilər?
- Onlar hansı məhsulları təklif edirlər?
- Onlar hansı yolla rəqabət aparırlar (qiymət, xidmət, keyfiyyət, marketing)?
- Onlar məhsullarını satış nöqtələrinə necə paylaşırlar?

Vergi

- Vergi məsələləri sizin üçün nə dərəcədə vacibdir? (Ağıllı vergi planlaşdırması böyük müəssisələr üçün milyonlarla manat deməkdir.)
- Bəzi xidmətlərin müəssisə daxilində (müəssisənin öz gücü hesabına) həyata keçirilməsinin üstünlükləri varmı?



PLANLAŞDIRMA PROSESİ

2: XARİCİ TƏHLİL



Müştərilər:

- Onlar kimlərdir?
- Onlar haradadırlar?
- Onlarla necə əlaqə (ünsiyyət) yaradırsınız?
- Əsas segmentlər hansılardır (Pareto təhlili: dəyərin ən böyük payına malik segmentlər)?
- Onların hansı tələbatları var və bu tələbatlar necə dəyişir?
- Gələcək müştərilər kimlər olacaq?



PLANLAŞDIRMA PROSESİ

2: XARİCİ TƏHLİL



Qanunlar:

- Fəaliyyətinizə təsir göstərən hazırkı qanunlar hansılardır (müxtəlif səviyyələrdə ola bilər, məs.: dövlət səviyyəsində və ya global səviyyədə)?
- Qanunlara əməl edirsinizmi – əgər etmirsinizsə, onda bunun axırı necə olacaq, yaxud nə zaman əməl etməyi düşünürsünüz?
- Qanunlar necə dəyişə bilər?
- Dəyişikliyin sizin üçün hansı nəticələri olacaq?

Mühit:

- Mühit sizin üçün, o cümlədən müştəriləriniz və maraqlı tərəfləriniz üçün nə dərəcədə vacibdir?
- Mühit sizə necə təsir edir, məs.:
 - xərclərinizin dəyişməsinə səbəb olurmu?
 - təchizatçılarınizin dəyişməsinə səbəb olurmu?
 - hüquqi nəticələri olurmu?



PLANLAŞDIRMA PROSESİ

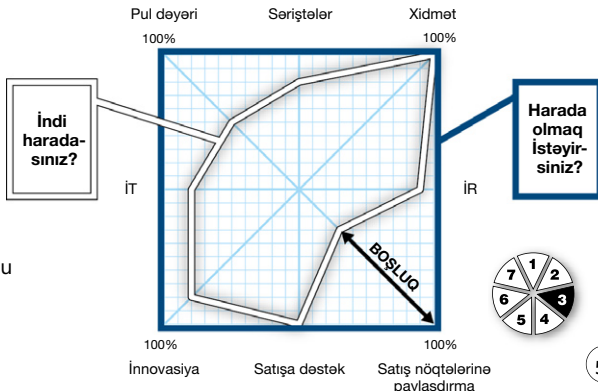
3: BOŞLUQLARIN TƏHLİLİ



İndi isə xarici təhlilə müəssisənizin daxili vəziyyəti ilə birlikdə baxın və nisbətən güclü olduğunuz, həmçinin inkişafa və tədbir görülməyə ehtiyac olan sahələri qeyd edin. Rəqibinizlə müqayisəli şəkildə önceliklərinizi sıralayın.

Öncəliyiniz nə qədər yüksək dərəcəlidirsə, boşluq da, dəyişikliyə ehtiyac da bir o qədər böyük olur.

Təhlil ediləsi başlıca məqamlar – indiki mövqeyinizlə qazanmaq istədiyiniz mövqe arasındakı fərq inkişafa ehtiyac olduğunu göstərir.



PLANLAŞDIRMA PROSESİ



4: TƏDBİRLƏRİN HAZIRLANMASI

Boşluqları müəyyən etdikdən sonra onları aradan qaldırmaq üçün tədbir görməlisiniz. Bu isə o deməkdir ki, zəif tərəflərinizi gücləndirməli, güclü tərəflərinizi isə qoruyub saxlamalı və daha da möhkəmləndirməlisiniz:

- əgər məhsullarınızın qüsurlu və ya qeyri-qənaətbəxş olduğunu müəyyən etmisinizsə, onda məhsullarınızı təkmilləşdirmək və ya yenilərini istehsal etmək üçün plan hazırlamalısınız;
- əgər texnologiya uğurun qazanılmasında həlledici rol oynayırsa, onda siz bu istiqamətdə plan hazırlamalı və müəssisənizi rəqiblərinizin səviyyəsinə, yaxud daha da yüksəyə qaldırmalısınız ki, onlardan bir addım öndə ola bilərsiniz.
- əgər işçilərinizin bacarıqları lazımi səviyyədə deyilsə və ya onlar düzgün təlim almırlarsa, onda bu məsələ ilə ciddi məşğul olmalısınız.

Təbii ki, bütün bunlar strateji məqsədlər kontekstində həyata keçirilməlidir.

Biznes-planınız qısamüddətli və uzunmüddətli tədbirləri fərqləndirməlidir, həmçinin dərhal icra tələb edənlərlə etməyənlər də ayrıca qeyd edilməlidir.





5: RESURSLARIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Tədbirlərin hazırlanma mərhələsini başa çatdırdınızsa, sizə lazım olacaq resursları gözdən keçirə bilərsiniz. Boşluqların təhlilində qeyd olunan müəyyən sahələr tədbirlərin hazırlanması mərhələsində ətraflı araşdırılır. Növbəti, yəni bu mərhələ isə konkretidir və aşağıdakıları əhatə edir:

- **İnsanlar** – idarəetmə, işçi heyəti, mütəxəssislər, xarici resurslar.
- **Əsas vəsaitlər** – zavod, maşınlar/avadanlıqlar, binalar.
- **İT** – kompüter avadanlıqları, proqram təminatı, əlaqə vasitələri/qurğuları.
- **Satış nöqtələrinə paylaşdırma** – hansı yollar var: qarışıq bazarlar, uzaqdan satış, satış təmsilçiləri, elektron satış.
- **Maliyyə** – planı gerçəkləşdirmək üçün lazım olan vəsait, yüksək səviyyəli büdcə, maliyyələşmənin mümkün növü.



PLANLAŞDIRMA PROSESİ

5: RESURLARIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ İNSANLAR



Cavablandırılmalı başlıca suallar aşağıdakılardır:

- Nə qədər insana ehtiyacınız var?
- Onlar hansı bacarıqlara malik olmalıdırlar?
- Hansı istiqamətdə təlim almalıdırlar?
- İnsan resurslarının cəlb olunması necə və nə vaxt təşkil edilməlidir?
- Karyera irəliləyişi necə həyata keçirilməlidir?
- Bu necə idarə olunacaq?
- Resursları haradan cəlb etməliyik: ölkə daxilindən, yaxın, yoxsa uzaq ölkələrdən?



İnsan resurslarının planlaşdırılması



PLANLAŞDIRMA PROSESİ

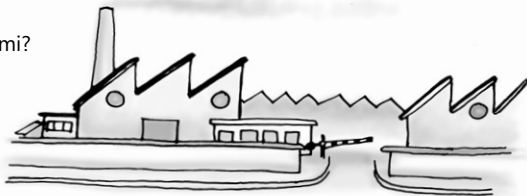


5: RESURSLARIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

ƏSAS VƏSAİTLƏR

Əsas vəsaitlər - məhsulları istehsal etmək və ya xidmətləri təklif etmək üçün istifadə olunan aktivlərdir: zavod, maşın və avadanlıqlar, torpaq sahəsi, binalar və s.

- Əlimizdə nə var?
- Onlar bizə gərəkli vəsaitlərdirmi?
- Əgər deyilsə, onda hansı vəsaitlərə ehtiyacımız var?
- Bizə lazım olmayanları ləğv edə (sata) bilərikmi?
- Amortizasiya səviyyəsi düzgündürmü?
(Seçilmiş amortizasiya növü korporativ nəticələrə təsir edə bilər.)
- Biz bu vəsaitlər sayəsində lazımı gəlir normasını əldə edə bilirikmi
(onları yaxşıca "tərlədirikmi")?



PLANLAŞDIRMA PROSESİ



5: RESURLARIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ İNFORMASIYA TEXNOLOGİYALARI

İndiki dövrdə bu məsələ, demək olar ki, bütün müəssisələr üçün ciddi əhəmiyyət kəsb edir. İT müəssisənin fəaliyyətini dəstəkləməli və şəxsi məqsədlərə nail olmaq üçün bir vasitəyə çevrilməməlidir. Bu resurslar müəssisənin ciddi nəzarəti altında olmalıdır. Planın İT strategiyası ilə bağlı olan hissəsinə daxil ediləsi başlıca suallar aşağıdakılardır:

- Əlimizdə nə var?
- Əlimizdə olanlar müəssisənin fəaliyyətini dəstəkləyirmi?
- İstifadə müddəti nə qədərdir? (İT layihələri əksər hallarda illərlə ölçülür.)
- Tələblərə cavab verirmi?
- Plan həmişəki kimi müəssisəni İT dəstəyi ilə təmin etməyə davam edəcəkmi?
 - əvvəlki nəsillərin sistemləri (köhnəlməmiş sistemləri yeniləri ilə əvəz etmək lazımdır);
 - texnologiyanın köhnəlməsi.

İmkan daxilində sistemləri özünü qurmayın. Keyfiyyətini təsdiqləmiş mövcud sistemlərdən istifadə edin: ultramüasir olmasa da olar, müasir olsun, kifayətdir. İT texnologiyaları üzrə layihələr qədər "pul yeyən" heç nə yoxdur, odur ki, mümkün qədər belə layihələrdən uzaq durun, yaxud minimal dərəcədə istifadə edin və nəzarəti əldən buraxmayın.





5: RESURSLARIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

SATIŞ NÖQTƏLƏRİNƏ PAYLAŞDIRMA

Məhsulların/xidmətlərin müştərilərə necə çatdırılması strateji planlaşdırmanın həlledici rol oynayan hissəsini təşkil edir. Bununla bağlı aşağıdakı suallar ətraflı cavablandırılmalıdır:

- Məhsulun müştəriyə çatdırılmasını maksimum dərəcədə təmin etmək üçün hansı paylaşdırma kanallarından istifadə etməliyik?
- Hazırda hansı kanallardan istifadə edirik?
- Kanallar üzrə gəlirlə müqayisədə müvafiq nisbi xərclər nə qədərdir?
- Kanallara nəzarəti necə həyata keçiririk? Məs.: internet vasitəsilə satışda məhsulun alışı onun brendindən daha çox qiyməti şərtləndirir, təchizatçı isə müştəri ilə birbaşa ünsiyyəti olmayan adicə qrafik təsvirlərdir.
- Gələcəkdə hansı kanallardan istifadə edəcəyik?
- Bu, baş ofisin şöbələrinə necə təsir göstərəcək?



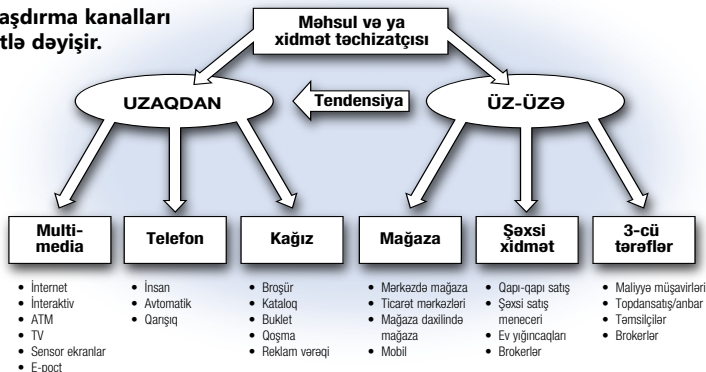
PLANLAŞDIRMA PROSESİ



5: RESURLARIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

PAYLAŞDIRMA KANALLARI

Paylaşdırma kanalları
sürətlə dəyişir.



Kanallar uzaqdan və ya üz-üzə ola bilər: hər birinin öz mənfəi və müsbət xüsusiyyətləri var.

PLANLAŞDIRMA PROSESİ



5: RESURSLARIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

MALİYYƏ

Maliyyə müəssisənin "mühərrikini işə salan yanacaq"dır – maliyyə olmadan müəssisə birçə addım da irəliləyə bilməz.

Başlıca məsələ xərc və gəlirlə nisbətdə kapital mövcudluğunu maksimum həddə çatdırmaqdır. Xüsusi olaraq cavablandırılmalı suallar:

- biznes-plan üçün lazımi miqdarda kapitalımız varmı?
- Borca qarşı investisiya – bu, düzgün addımdır mı? Bu, müəssisənin (şəxsi) kapitalı ilə borc kapitalı arasında necə bir nisbət yaradır?
 - müəssisə vəsaitlərinin orta dəyəri nədir (kapitalın orta çəkili dəyəri və ya WACC olaraq bilinir)?
 - ödəmələrin nəticələri nədən ibarətdir (dividendlərə qarşı faizlər)?
- Kapitalın davamlılığı gözlənilən xərc və gəlirlərə uyğundur mu?

Əgər kapital bütün struktur bölmələrinə ayrılırsa, onda bu suallar həlledici əhəmiyyətə malikdir.

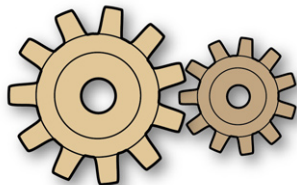


PLANLAŞDIRMA PROSESİ



5: RESURLARIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

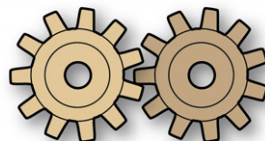
MALİYYƏ: ÖDƏMƏ QABİLİYYƏTİNİN TƏHLİLİ



borc

şəxsi kapital

Çox borclanmış müəssisə inkişaf dövründə gəlir qazanır, çünki borc vəsaitləri, adətən, şəxsi kapitaldan ucuz olur; lakin tənəzzül dövründə müəssisə zərər edir, çünki faizləri gecikdirmək olmaz, həmişə ödəmək lazım gəlir.



borc

şəxsi kapital

Daha balanslı borc/kapital nisbətində malik müəssisə tənəzzül dövründə gəlir qazanır, çünki dividend ödəmələrini ləngitmək və ya müddətini uzatmaq mümkündür; inkişaf dövründə daha çox dividend ödəyir, amma kapital da cəlb edə bilər.



PLANLAŞDIRMA PROSESİ



5: RESURSLARIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

BÜDCƏ TƏRTİBİ

Hansı planlaşdırma tərzindən istifadə edilməsindən asılı olmayaraq, büdcə hər birinin ayrılmaz və təməl hissəsini təşkil edir.

Büdcə tərtibi növbəti ildə mümkün gəlir və mənfəət, eyni zamanda pul vəsaitlərinin hərəkətinin qiymətləndirilməsindən ibarətdir.

Əgər müəyyən bir fəaliyyətlə məşğulsunuzsa, deməli, büdcə tərtibində iştirak etməli olursunuz: ya onun məhdudiyyətlərindən əziyyət çəkən biri qismində, ya büdcəni hazırlayan biri qismində, ya da və hətta idarəetmə mühasibi və ya kənaraçıxmaları ölçən analitik-mütəxəssis qismində.

Çoxları bu işi sevməsə də, büdcə tərtibi fəaliyyətə və nəticələrə nəzarət etmək üçün dəyərli bir idarəetmə alətidir.

Zəif idarəetmə sisteminə malik müəssisələrdə planları büdcələr əvəz edir ki, bu da çox qısamüddətli olur: belə müəssisələrdə idarə heyəti yanlış düşüncəyə qapılaraq onların nəzarətdə olduğunu zənn edir.



PLANLAŞDIRMA PROSESİ

6: HƏDƏFLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



Hər bir plana hədəflər də daxil edilməlidir ki, irəliləyişi, son nəticədə isə planın uğurunu qiymətləndirmək mümkün olsun. Hədəflər **kəmiyyətə** və ya **keyfiyyətə** müəyyən edilə bilər və səciyyəvi olaraq aşağıdakıları əhatə edir:

- maliyyə hesabatları;
- xərclər (həqiqi və nisbi);
- bazar payı;
- insan resursları;
- satış/əməliyyat dövryyəsi;
- artım/inkışaf;
- müştəri məmnuniyyəti;
- məhsulların keyfiyyəti.

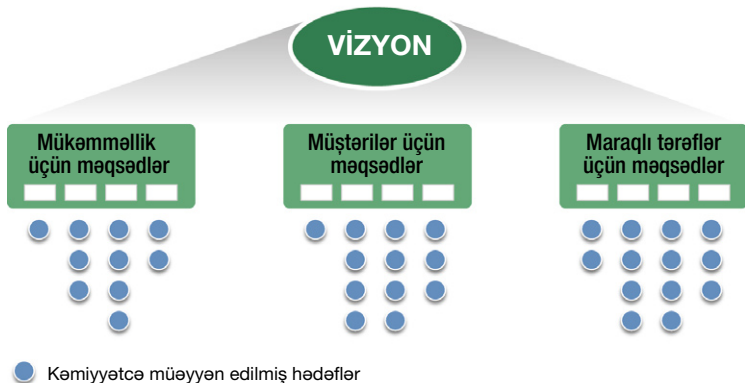
Əgər məqsədlər müəyyən edilibsə, yaxud balanslaşdırılmış göstəricilər sistemindən istifadə edilibsə, deməli, hədəflər onlarla əlaqələndiriləcək.





6: HƏDƏFLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Dəqiqliyindən asılı olaraq, bəzi məqsədlərin digərləri ilə müqayisədə daha az hədəfi olur.



PLANLAŞDIRMA PROSESİ

7: MALİYYƏ MODELLEŞDİRMƏSİ



Planın maliyyə aspektlərinə nəzər salmadan onu tamamlamaq mümkün deyil. Maliyyə hər bir müəssisə üçün həlledici əhəmiyyət daşıyır və burada əsas məsələ pul vəsaitlərinin dayanıqlı hərəkətidir. Hətta mənfəət əldə etməyən müəssisə belə uzun müddət fəaliyyətini davam etdirə bilər, yetər ki müddəti çatanda lazımı ödənişləri həyata keçirmək üçün kifayət qədər nağd pul əldə edə bilsin. Mənfəət əldə edən müəssisə nağd vəsait əldə etməyi bacarmırsa, gəc-təz bazardan silinəcək.

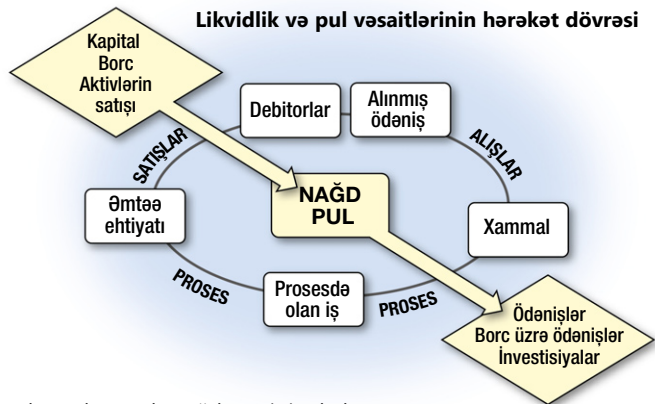
Nağd vəsait sizə ona görə lazımdır ki:

- işçilərin əməkhaqlarını ödəyəsiniz;
- xammal aləsiniz (kreditörlerle hesablaşınız);
- istehlak malları aləsiniz;
- aktivlərə investisiya qoyasınız;
- dividendləri ödəyəsiniz;
- vergini ödəyəsiniz;
- borcunuzu ödəyəsiniz.





7: MALİYYƏ MODELLEŞDİRMƏSİ



Böhran dövründə nağd vəsait imdada çatır.

Nağd vəsaitləri idarə etməyi bacaranlar "sağ qalır" – bacarmayanlar isə məhv olur...



PLANLAŞDIRMA PROSESİ



7: MALİYYƏ MODELLEŞDİRMƏSİ

Yuxarıda qeyd edilənlərdən əlavə, siz həm də:

- gəlirə nisbətə xərclər üzərində sərt nəzarəti nümayiş etdirməli;
- borcu ödəmə qabiliyyətinə malik olduğunuzu nümayiş etdirməli;
- yatırılmış kapitalla nisbətə müvafiq gəliri təmin etməli;
- müəssisənin inkişafı naminə xalis (bölüşdürülməmiş) mənfəəti qorumasınız.

Buna görə də maliyyə modelləri hazırlamalısınız ki, həm yuxarıda, həm də aşağıda sadalananları dəstəkləyə bilərsiniz:

- pul vəsaitlərinin hərəkəti ilə bağlı proqnozlar;
- proqnozlaşdırılan mənfəət və gəlir;
- gözlənilən balans hesabatı;
- vəsaitlərin hərəkəti üzrə hesabat.

Son 3 bənd, yəqin ki, daxili şöbələr üçün uyğun deyil. Əksər müəssisələr idarəetmə məqsədləri naminə mütəmadi olaraq (həftəlik) pul vəsaitlərinin hərəkətini təmin edirlər.



PLANLAŞDIRMA PROSESİ



7: MALİYYƏ MODELƏŞDİRMƏSİ

PUL VƏSAİTLƏRİNİN HƏRƏKƏTİ İLƏ BAĞLI PROQNOZLAR

- Bu proqnozlar növbəti 12 ay üzrə mümkün xərclərin və daxilolmaların nağd vəsait formasında qiymətləndirilməsini ehtiva edir.
- Pul (nağd) vəsaitlərinin hərəkəti hər bir müəssisə üçün çox vacibdir, buna görə də sizə borc və ya kredit vermək, yaxud investisiya qoymaq istəyən istənilən kəs bilmək istəyəcək ki, cari xərclərinizi ödəmək üçün kifayət qədər nağd vəsait təmin etməyi bacarırsınız, ya yox.
- Dəqiq pul vəsaitləri hərəkəti öz maliyyə ehtiyaclarınızı proqnozlaşdırmaq imkanı verir, nəticədə siz öncədən – yəni borc verənlərin daha "mərhəmətli" olduğu bir vaxtda müəyyən fürsətlər yarada bilərsiniz; əgər geciksəniz, onlarda həmin "mərhəmət"i görə bilməyəcəksiniz.
- Pul vəsaitlərini proqnozlaşdırmaqla nümayiş etdirirsiniz ki, siz məhz nağd vəsaitlərin (digər vəsaitlərin və ya mənfəətin deyil) hərəkətini ətraflı götür-qoy etmisiniz. Sonra maraqlı tərəflər fərziyyələrinizlə bağlı sorğu-suala başlaya bilərlər; bu sorğu-suallara verdiyiniz cavablar onları əmin edəcək ki, fərziyyələrinizin və nəticə etibarilə, proqnozunuzun dəqiqlik ehtimalı yüksəkdir.



PLANLAŞDIRMA PROSESİ



7: MALİYYƏ MODELƏŞDİRMƏSİ

PUL VƏSAİTLƏRİNİN HƏRƏKƏTİ İLƏ BAĞLI PROQNOZLAR:
NÜMUNƏ

AY	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
İlkin balans	39	45	72	96	(123)	50	83	87	(123)	67	96	123
Daxilolmalar	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Debitörlər	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Aktivlərin satışı	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Kapital qoyuluşu	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Daxil olmuş faizlər	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Daxil olmuş dividendlər	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Xərclər												
Əməkhaqları	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
İcarə	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Kommunal vergilər	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Aktivlərin alışı	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Kreditörlər	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Vergi	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Çıxılmalar/dividendlər	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Yekun balans	45	72	96	(123)	50	83	87	(123)	67	96	123	48

Bu proqnoz maliyyə ehtiyaclarının (4 və 8-ci aylar) öncədən müəyyən edilməsi və qarşılanmasına imkan yaradır.

PLANLAŞDIRMA PROSESİ



7: MALİYYƏ MODELƏŞDİRMƏSİ

MƏNFƏƏT VƏ ZƏRƏR

Bu, müəssisənin və ya onun struktur bölməsinin keçmiş performansı üzrə aşağıda sadalananları əhatə edən hesabatıdır:

- illik gəlir və əsas komponentlər;
- bu gəlirlə əlaqəli xərclər və əsas kateqoriyalar;
- əldə edilən mənfəət (ümumi və xalis);
- mənfəətin bölüşdürülməsi (dividend şəklində ödəmələr, gələcək inkişaf üçün ehtiyat fonduna yatırma və s.).

Mənfəət və zərər üzrə hesabat həm keçmiş performansın, həm də ehtimal olunan gələcək tendensiya üçün qiymətləndirilməsi üçün faydalı maliyyə sənədidir.

Mənfəət və zərərlə bağlı proqnozun planınızın bir hissəsi olaraq tərtib edilməsi planlaşdırmanın maliyyə performansını baxımından hansı təsirə malik olduğunu göstərir.

Daxili/dəstəkləyici şöbələr, adətən, bu hesabatı hazırlamırlar.



PLANLAŞDIRMA PROSESİ



7: MALİYYƏ MODELƏŞDİRMƏSİ

MƏNFƏƏT VƏ ZƏRƏR: NÜMUNƏ

GƏLİR HESABATI		min AZN
DÖVRİYYƏ		107.0
<i>Çıxılmaqla:</i>		
Satış xərcləri		32.0
Satış nöqtələrinə paylaşdırma xərcləri		13.0
İnzibati xərclər		27.0
<i>Daxil edilməklə:</i>		
Digər əməliyyatlar üzrə gəlir		11.0
Düzəlişlər		(3.0)
TİCARƏT MƏNFƏƏTİ		43.0
Törəmə və ya asılı müəssisələrin mənfəəti		2.0
FAİZ VƏ VERGİ ÇIXILMADAN MƏNFƏƏT		45.0
Ödəniləcək xalis faiz(+/-)		(13.0)
VERGİ ÇIXILMADAN MƏNFƏƏT		32.0
Ödəniləcək vergi		(17.0)
VERGİ ÇIXILMAQLA MƏNFƏƏT		15.0
Kiçik paylar (səhmlər)		–
Plandankənar xərclər		(5.0)
XALIS MƏNFƏƏT		10.0
Dividendlər		4.0
BÖLÜŞDÜRÜLMƏMİŞ MƏNFƏƏT		6.0

PLANLAŞDIRMA PROSESİ



7: MALİYYƏ MODELƏŞDİRMƏSİ

BALANS HESABATI

Balans hesabatı – müəssisənin konkret bir tarixdə (adətən, ya maliyyə ilinin, ya da təqvim ilinin sonunda) malik olduğu mövqeyinin "fotoşəkli"dir.

Balans hesabatına daxildir:

- müəssisənin **aktivləri** – sahib olduqları;
- müəssisənin **öhdəlikləri – borcları**;
- bu ikisi arasındakı fərq müəssisənin dəyərini təşkil edir – adətən, **şəxsi kapital, səhmdarların xalis dəyəri** və s. adlanır.

Hərçənd sadəcə bir günün "şəklidir", amma müəssisənin tərkib hissələri barədə dəyərli məlumat verir.

Yaxşı tərtib edilmiş plana, bir qayda olaraq, balans hesabatı üzrə proqnozlar da daxil edilir ki, aktivlər və öhdəliklərə mümkün təsirləri göstərə bilsin. Əksər müəssisələr bunu idarəetmə məqsədləri üçün mütəmadi qaydada (həftəlik) tərtib edirlər.



PLANLAŞDIRMA PROSESİ



7: MALİYYƏ MODELƏŞDİRMƏSİ

BALANS HESABATI: NÜMUNƏ

min AZN

50	Cari aktivlər	(nağd vəsait, investisiyalar, debitor borcları, əmtəə ehtiyatı, öncədən ödənişlər)
	<i>Çıxılmaqla:</i>	
(35)	Cari öhdəliklər	(vergi, kreditor borcları, qısamüddətli borc, dividendlər)

15

Xalis dövriyyə kapitalı

Daxil edilməklə:

100	Əsas vəsaitlər	(zavod, maşın və avadanlıq, torpaq sahəsi, binalar, IT və s.)
	<i>Çıxılmaqla:</i>	
(70)	Kreditorlar	(borclar, uzunmüddətli kreditor borcları, gecikdirilmiş vergi)

45

Xalis aktivlər

maliyyələşdirən tərəf:

45

Səhmdarların (kapital, bölüşdürülməmiş mənfəət, ehtiyat vəsaitlər)
xalis dəyəri



PLANLAŞDIRMA PROSESİ



7: MALİYYƏ MODELƏŞDİRMƏSİ

VƏSAİTLƏRİN MƏNBƏLƏRİ VƏ İSTİFADƏSİ

Vəsaitlərin mənbələri və istifadəsi üzrə hesabat hərdənbir maliyyə hesabatları arasına əlavə edilir və müəssisənin il ərzində özünü vəsaitlə necə təmin etdiyini göstərir.

Xüsusilə də aşağıda sadalananları əhatə edir:

- vəsait haradan gəlir;
- haraya gedir;
- vəsaitlərin istifadə müddəti;
- vəsaitlərin (borcların) ödənilmə müddəti (uyğunsuzluq təhlilinə imkan yaradır).



PLANLAŞDIRMA PROSESİ



7: MALİYYƏ MODELƏŞDİRMƏSİ

VƏSAİTLƏRİN MƏNBƏLƏRİ VƏ İSTİFADƏSİ

Mənbələr və istifadə, əsasən, eyni müddəti əhatə etməlidir. Qısamüddətli (3 aydan da az müddətə, hətta birgecəlik) borc alıb onu uzunmüddətli (məs., beşillik) bir layihəyə yatırmaq gülünc olar. Faiz dərəcələri, yəqin ki, əleyhinizə işləyər, borcun ödənilmə müddəti, böyük ehtimalla, tamamilə əlverişsiz vaxtlara təsadüf edər və kredit məhdudiyyətinə məruz qalmaqla siz layihənizi maliyyələşdirmək imkanından məhrum olarsınız.

2008-ci ildə yaşanan ipoteka krediti böhranı bir çox maliyyə müəssisələrinin düşüncəsizliyini, hətta deyərdim ki, axmaqlığını ortaya çıxardı. Onlar dəqiq olaraq nə etmişdilər? Pul bazarlarından qısamüddətli borc götürərək başqalarına uzunmüddətli borc vermişdilər. Kredit məhdudiyyəti dövründə bu maliyyə müəssisələri ödəmə müddəti çatmış kredit limitlərini əvəz etmək üçün bazarda vəsaitlərin miqdarını artırma bilmədilər və nəticədə qeyri-likvidliyə məruz qaldılar. Onların əksəriyyəti birləşmək/udulmaq və ya milliləşmək (dövlət mülkiyyətinə çevrilmək) məcburiyyəti qarşısında qaldılar.

Bütün bunları nəzərə aldığınızı göstərməklə siz özünü və tərtib etdiyiniz plana inam və etibar təlqin edirsiniz.



PLANLAŞDIRMA PROSESİ



7: MALİYYƏ MODELƏŞDİRMƏSİ

MƏNBƏLƏR VƏ İSTİFADƏ ÜZRƏ HESABAT

Mənbələr

- vergi çıxılmadan mənfəət;
- amortizasiya;
- aktivlərin satışı;
- əmtəə ehtiyatında azalma;
- debitor borclarında azalma;
- buraxılmış səhmlər;
- artmış borclar;
- artmış kreditor borcları.

Tətbiq/istifadə

- ödənilmiş dividendlər/çıxılmalar;
- vergi ödənişləri;
- borc üzrə ödənişlər;
- kreditor borclarında azalma;
- əmtəə ehtiyatında artım;
- debitor borclarında artım;
- aktivlərin alışı.



PLANLAŞDIRMA PROSESİ



7: MALİYYƏ MODELƏŞDİRMƏSİ

MƏNBƏLƏR VƏ İSTİFADƏ

Başlıca məqamlar – vəsaitlərin yalnız 4 mənbəyi var:

- əməliyyatlardan gələn nağd vəsait;
- aktivlərin satışı;
- kapital qoyuluşu;
- borc.

Vəsaitlər başqa bir yerdən gələ bilməz, odur ki, istənilən vəsait yalnız bu 4 mənbə əsasında izah edilməlidir. Plana baxan hər kəs maliyyələşməyə xüsusi diqqət yetirir, çünki maliyyə çatışmazlığı hər zaman problemlərə səbəb olur.

Bu hesabat ilkin balans, həmin müddət üçün mənfəət və zərər, o cümlədən yekun balans hesabatı arasında əlaqə yaradır.

Vəsait mənbələri öhdəliklərdəki artım (alınan borc/kapitaldakı artım) və ya aktivlərdəki azalmadır (vəsaitlərin buraxılması, nağd vəsaitin istifadəsi). **Vəsaitlərin tətbiqi və ya istifadəsi** isə öhdəliklərdəki azalma (borc üzrə ödənişlər/ödənişlər) və ya aktivlərdəki artımdır (satılmalılar və ya əlavə nağd vəsait).





PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANI NECƏ QURMALI?



Planı qurarkən onu oxuyacaq insanlar barədə düşünün – onlar sizin həmkarlarınız, rəhbərləriniz, investorlarınız, kreditorlarınız və ya təchizatçılarınız ola bilər.

- Qurduğunuz plan məhz çatdırmaq istədiyinizi çatdırırmı: müəssisənizi ən yaxşı şəkildə təsvir edərək oxuculara həqiqi, eyni zamanda onlara lazım olan informasiyanı verirmi?
- Bütün aidiyyəti məlumatlar plana daxil edilib və asan başa düşüləcək şəkildə izah olunubmu?
- Məntiqi ardıcılığa əməl edilibmi?
- Plan sizin məqsədlərinizi əhatə edirmi?

Oxucuların əsas ideyalardan yayınmaması, o cümlədən mətnin səlisliyi və oxunaqlığını təmin etmək məqsədilə, mümkün olduqca, təfərrüatlar qoşmalarda verilməlidir.



PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANI NECƏ QURMALI?



Planın səciyyəvi quruluşu aşağıdakı kimi olmalıdır:

- Xülasə
- Giriş və fəaliyyətin təsviri
- Bazarın təhlili
- Daxili vəziyyətin təhlili
- Marketing planı
- Operativ plan
- Maliyyə göstəriciləri/hesabatları
- Resurs tələbləri
- Qoşmalar

Növbəti səhifədə əyani tanışlıq məqsədilə xəyali bir müəssisənin misalında plan nümunəsi verilmişdir.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

XƏYALİ MÜƏSSISƏNİN NÜMUNƏSİNDƏ PLAN



Avropada yerləşən xəyali müəssisə pivəbişirmə sahəsində fəaliyyət göstərir:

- dövriyyəsi 150 mln Britaniya funtu təşkil edir;
- 80 işçisi var;
- idarə heyəti 5 icraedici (ailədir) və 3 müstəqil direktordan ibarətdir;
- müəssisə keçən il strateji araşdırma keçirmiş və bu yaxınlarda plançı rolunu təqdim edərək planlaşdırma prosesinə başlamışdır;
- müəssisə İngiltərənin şimalında yerləşir, bazarı da, əsasən, həmin ərazini əhatə edir. ✓

Bu xəyali müəssisənin nümunə olaraq verilməsi planı əyani şəkildə izah etmək məqsədi daşıyır. Növbəti səhifələrdə bu müəssisənin planından müəyyən hissələrlə tanış olacaqsınız.



PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANI NECƏ QURMALI?

XÜLASƏNİN ROLU



- Başlıca məqsəd oxucuların diqqətini cəlb etmək və planı axıradək oxumağa maraq yaratmaqdır.
- Çox böyük müəssisələrin planlarında xülasə uzun ola bilər, lakin nisbətən kiçik müəssisələrində daha qısa olur.
- Xülasə elə tərtib edilməlidir ki, yalnız planın tərkibində deyil, ayrıca və müstəqil bir sənəd kimi də istifadə edilsin, oxucuların "əlindən tutaraq" onları məhz sizin gəldiyiniz nəticələrə doğru apara bilsin.
- Əksər insanlar yalnız xülasəni oxumaqla kifayətlənə bilərlər, odur ki, planın qalan hissəsi xülasəyə uyğun olmalı, onu dəstəkləməli və verilən məlumatın təfərrüatlarına varmağa imkan yaratmalıdır.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANI NECƏ QURMALI?

PİVƏBİŞİRMƏ ŞİRKƏTİNİN XÜLASƏSİ



- * Bazar payını çəllək pivəsində 3%, butulka pivəsində 5%, alkoqolsuz içkilərdə isə 7% artırmaq.
- * Satışlarda 12% mütləq artım, mənfəətin 20% artırılması (bazara nüfuzetmə və xərclərin azaldılması hesabına).
- * Əsas mühasibatlıq kitabını yeni proqram təminatı ilə əvəz etmək.
- * Məhsulların satış nöqtələrinə paylaşdırılmasını üçüncü tərəfə həvalə etmək.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANI NECƏ QURMALI?

GİRİŞ



Müəssisənin/struktur bölməsinin təsviri

Müəssisə pıvəbişirmə və digər alkoqollu, o cümlədən alkoqolsuz içkilərin təchizatı üzrə fəaliyyət göstərir. Dörd şöbədən ibarətdir:

- * istehsal şöbəsi (burada pıvə bişirilir);
- * satış və marketing (məhsulun satışı həyata keçirilir);
- * paylaşdırma (təchizatı həyata keçirir);
- * baş ofisə dəstək şöbəsi (maliyyə (planlaşdırma daxil olmaqla), İR, İT) infrastruktur dəstəyini təmin edir;
- * bütün əməliyyatlar eyni yerdə həyata keçirilir;
- * öz nəqliyyat parkı var;
- * və s.



PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANI NECƏ QURMALI?

BAZARIN TƏHLİLİ



Bazardakı üstünlük 3 böyük; əsasən regional miqyaslı bir neçə orta; yerli bölgələri təmin edən və ya xüsusi pivə çeşidi istehsal edən bir neçə kiçik müəssisəyə məxsusdur.



- * Bir neçə iri müstəqil ticarət şəbəkəsinin yaranması ilə nəticələnən qanuni tələblərdən sonra sözügedən sahə üzrə satışlar kəskin şəkildə azalmışdır.
- * Son illərdə supermarketlər vasitəsilə daxili istehlak bazarında həyata keçirilən satışın nəzərəcarpacaq dərəcədə artması satış nöqtələrinə paylaşdırma dinamikasını kəskin şəkildə dəyişmiş və qiymətlərin aşağı düşməsinə səbəb olmuşdur.
- * Nəticə etibarilə, mənfəət kəskin şəkildə azalmışdır.
- * İdxal edilən əla növ qablaşdırılmış pivənin ənənəvi çəllək pivəsi bazarının müəyyən segmentini zəbt etməsi nəticəsində mənfəət bundan sonra da azalma təhlükəsi altındadır.
- * və s.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANI NECƏ QURMALI?

MARKETİNQ PLANI



- Ümumi məqsədlər:
- * daxili istehlak bazarında satışları 15% artırmaq;
 - * ən azı, fərqli markalar satan pivəxanalardakı mövqeyi saxlamaq və istehsal həcmi 5% artırmaq;
 - * bu il iki yeni pivə və bir yeni alkoqolsuz içki çeşidi istehsal etmək;
 - * coğrafi bazara yeni bir regionu, məsələn, Şotlandiyanı əlavə etmək;
 - * yerli supermarket şəbəkəsi ilə razılıq əldə etmək (yaxud müqavilə bağlamaq);
 - * bir, ya da iki yerli və əhəmiyyətli tədbirə sponsorluq etmək;
 - * və s.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANI NECƏ QURMALI?

OPERATİV PLAN



Bazardakı təzyiqləri nəzərə alaraq, aşağıdakı operativ tədbirlər həyata keçirilməlidir:

- * yeni pivəbişirmə zavoduna investisiya qoyulması
- * hesabına səmərəliliyi artırmaq;
- * istehsal xərclərini 25% və ya daha çox azaltmaq;
- * növbəti iki il ərzində satış nöqtələrinə paylaşdırma prosesinə üçüncü tərəfin cəlb edilməsi ilə bağlı planlar hazırlamaq;
- * pivəbişirmə/çatdırılma dövrəsini 10% azaltmaq;
- * və s.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANI NECƏ QURMALI?

RESURS TƏLƏBLƏRİ



Strategiyaya əsasən, əsas tələblər bunlardır:

- * işçi heyəti:
 - yeni inzibati və maliyyə rəhbəri təyin etmək;
 - plançı cəlb etmək;
 - Şotlandiya üçün yeni regional marketing direktoru cəlb etmək.
- * kapital qoyuluşu:
 - hazırkı zavodu yeniləmək;
 - əgər Şotlandiyanın satış hədəfləri müəyyənləşdirilsə, onda inzibatçılıq və saxlama/paylaşdırma məqsədilə sərhəddin şimal hissəsindən torpaq sahəsi almaq barədə düşünmək.
- * IT
 - hazırda istifadə olunan köhnəlmiş sistemi (maliyyə və mühasibatlıq kitabını) yeni proqramla əvəz etmək;
 - yeni sistemin avrostandartlara uyğunluğunu təmin etmək;
- * və s.



PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANI NECƏ QURMALI?

ƏLAVƏLƏR



- * pivəbişirmə sənayesi üzrə gələcək 5 ili əhatə edən marketing hesabatı;
- * bilik, bacarıq və təlim tələbləri üzrə İR hesabatı;
- * maliyyə hesabatları (mənfəət və zərər, balans hesabatı, mənbələr və istifadə, pul vəsaitlərinin hərəkəti, əmsal (nisbət) təhlili);
- * IT üzrə araşdırma;
- * məhsulun mənfəətlilik təhlili də daxil olmaqla, illik satış hesabatı;
- * keçən ilin məhsul paylaşdırma cədvəli;
- * və s.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANI NECƏ QURMALI?

RİSKLƏR



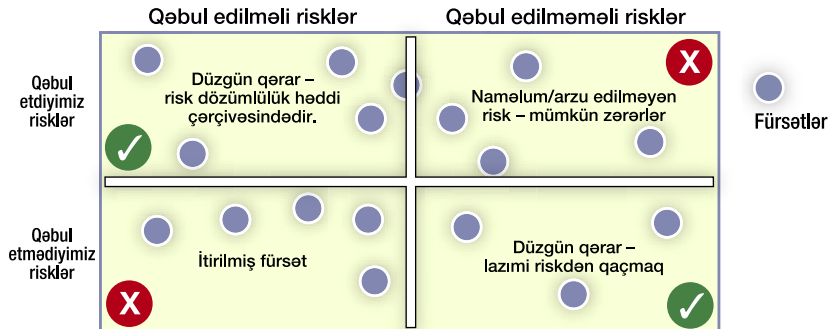
- Qoşmalarda müvafiq risk qiymətləndirməsinin həyata keçirilməsi barədə məlumat vermək çox yaxşı fikirdir – burada yalnız müəssisənin məruz qaldığı risklər deyil (bax: "Gözlənilməz hallar və qəza/fəlakət nəticələrinin aradan qaldırılması"), həmçinin müəssisənin özünün getdiyi risklər nəzərdə tutulur.
- Bütün işlərin qarşısında bir deyil, bir neçə risk dayanır. Risk yoxdursa, uğur, mükafat da yoxdur. Lakin bu o demək deyil ki, işin sonunda yaxşı bir mükafat varsa, istənilən riskə getməyə dəyər və ya getməlisiniz.
- Adətən, risk nə qədər böyükdürsə, mükafat da bir o qədər böyükdür; lakin bəzi risklər müəssisənin gedə biləcəyindən çox-çox böyük ola bilər.
- Əksər hallarda mükafat gözləniləndən kiçik, risk isə böyük olur. Belə hallarda vəziyyətlə razılaşmağı, səbir və dözümlü nümayiş etdirməyi bacarın.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

MƏQBUL RİSKLƏR, YOXSA QƏBUL EDİLƏN RİSKLƏR?



Qəbul etmək istədiyiniz və istəmədiyiniz riskləri planlaşdırın.



PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

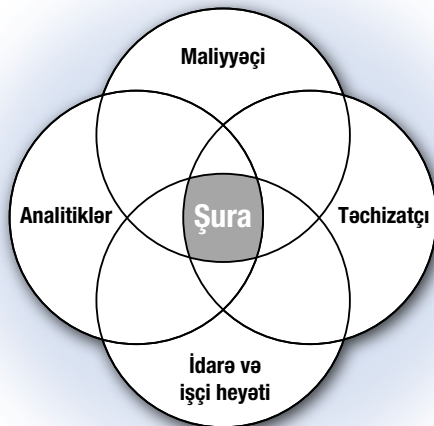
PLANI OXUCUYA NECƏ ÖTÜRMƏLİ?



Planınızın oxucuya lazımi şəkildə ötürülməsini təmin etmək sizin özünüzdən asılıdır.

Oxucuların ortaq xüsusiyyətlərinin çox olmasına baxmayaraq, hər birinin fərqli tələbləri vardır.

Qərar verməlisiniz: fərqli oxucular üçün planın fərqli versiyasını hazırlamağa ehtiyac var, yoxsa yox.



PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANI OXUCUYA NECƏ ÖTÜRMƏLİ?

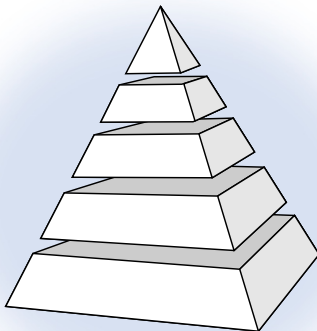
PİRAMİDA



Unutmayın ki, planı oxucuya ötürərkən mesajınız seçilməli və oxucunun nəzərinə çarpmalıdır.

Piramida yanaşmasını tətbiq edin:

- xülasənin əsas mesajı;
- əsas mətndəki məqamların dəstəklənməsi;
- qoşmalarda real təfərrüatların verilməsi;
- oxuculara onların tələb etdiyi səviyyəyə qədər təfərrüatlara varma imkanının yaradılması;
- xülasə plandan kənara çıxıb, ayrıca bir sənəddir.

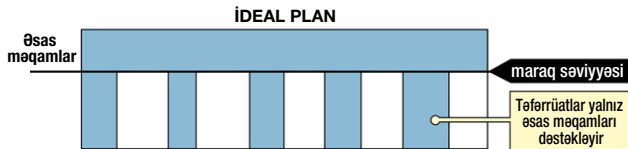


PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANI OXUCUYA NECƏ ÖTÜRMƏLİ?



Təfərrüatlandırma oxucunun diqqətini planın üzərində saxlamağa kifayət edəcək dərəcədə olmalıdır. Əhəmiyyətsiz təfərrüatlarla planınızı qarma-qarışıq hala salmayın.



PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANI HANSI FORMATDA TƏQDİM ETMƏLİ?



Biznes-plan üçün formatın seçilməsi onun təqdimat kontekstindən asılıdır. Yaxşısı budur, eyni biznes-plan üçün bir neçə format seçin ki, istənilən dinləyici auditoriyasına (uyğun formatı tətbiq etməklə) təqdim edə biləsiniz:

- **"Qəhvəbişirmə maşını və ya lift təqdimatı"** – biznes-planın qısa xülasəsini əhatə edir. Adından da göründüyü kimi, bu təqdimata ayrılan vaxt çox məhdud olur: təsəvvür edin ki, liftlə hər hansı mərtəbəyə qalxana qədər və ya işdə qəhvə fasiləsi zamanı qəhvənin bişməsinə gözlədiyiniz vaxt ərzində həmkarınıza planın çox qısa məzmununu danışsınız. Vaxtın azlığı sizi vadar edir ki, yalnız iki-üç əsas məqamı çatdırasınız.
- **Şifahi təqdimat** – bütöv planın əsas məqamlarının qısa icmalına əsaslanır. Adətən, "icraçı xülasə"ni əks etdirdiyi üçün, əsasən, mətnlərdən deyil, diaqram və şəkillərdən ibarət olur, odur ki, maraqlı alınmalıdır.
- **Xarici (müəssisədənkənar) tərəflər üçün yazılı təqdimat** – planın xarici maraqlı tərəflər üçün nəzərdə tutulan ətraflı, düzgün yazılmış və nəfis formatda tərtib edilmiş versiyasıdır. Təfərrüatlar qoşmalarda verilir!
- **Daxili operativ plan** – idarə heyətinin, planlaşdırma şöbələrinin, bəzən isə işçi heyətinin sorğusu əsasında hazırlanan təfərrüatlı versiyadır. Xarici maraqlı tərəflər üçün hazırlanan versiyadan həm tərzinə, həm də məzmun dərinliyinə görə fərqli olsa da, aydın məsələdir ki, faktlar eyni olmalıdır!

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANDAN İSTİFADƏ



Ən mükəmməl plan belə, **əgər istifadə edilməsə, onun heç bir dəyəri və yararı yoxdur**. Bu isə o deməkdir ki, nəzəri düşünməklə iş bitmir, bu nəzəriyyəni praktiki bir şeyə – **işə** çevirmək lazımdır.

Plan, sadəcə, bir yol xəritəsidir və elə bu cür də istifadə edilməlidir. Vaxtaşırı zaman ayırıb planı gözdən keçirməlisiniz ki, düzgün istiqamətdə olub-olmadığınızı müəyyən edə və hazırkı mövqeyinizi planlaşdırdığınız mövqe ilə müqayisə edə bilərsiniz. Əgər istiqamətdən yayınmırsınızsa, düzgün istiqamətə qayıtmaq üçün tədbirlər görməli; əgər hadisələrin gedişatı tələb edirsə, bu istiqaməti, lazım gəlsə, gerçəkliyi əks etdirə bilmək üçün hətta bütövlükdə planı dəyişməlisiniz.

Səciyyəvi olaraq, planın qısamüddətli olduğunu nəzərə alsaq, görülməli tədbirlərin böyük qismi, adətən, büdcədən kənaraçıxma təhlili və buna səbəb olan amillərin araşdırılmasından ibarət olur. Lakin bir halda ki plan sizə gələcək yönümlü niyyətlərinizi göstərmək üçün hazırlanıb, onda çalışmalısınız ki, yol xəritəsini necə istifadə edirsinizsə, plandan da o cür istifadə edəsiniz. Mütəmadi olaraq gördüyünüz işləri planla tutuşdurun, müqayisə edin ki, yayınma halları ilə üzləşməyəsiz – axı plan hər addımın ətraflı düşünülərək ölçülüb-biçilməsi, dəfələrlə götür-qoy edilməsi nəticəsində hazırlanır, odur ki, bu addımlar sizə kömək edəcək.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANDAN İSTİFADƏ



Plandan maksumum dərəcədə istifadəni təmin etmək üçün plan üzrə hərəkətinizi vaxtaşırı təhlil etmək çox vacibdir. Bunun üçün, adətən, cari irəliləyişi, o cümlədən əgər nəyəsə nail olmamısınızsa, onun səbəblərini əks etdirən hesabat hazırlanır. Fəaliyyət göstərdiyiniz sahədən asılı olaraq, bu hesabatı ya özünü (fərdi sahibkar, müştərək fəaliyyət, kiçik müəssisə) gözdən keçirəcək, ya da, məsələn, idarə heyətinin hər ay keçirilən iclaslarında rəsmi şəkildə təqdim edəcəksiniz. Səciyyəvi bir hesabatın məzmunu aşağıdakıları əhatə edir:

- idarə heyəti üçün xülasə;
- cari ayın və ilin əvvəlindən indiyə qədərki dövrün mənfəət və zərər hesabatı;
- cari ayın və ilin əvvəlindən indiyə qədərki dövrün balans hesabatı;
- fəaliyyət sahəsi üzrə performansın təhlili;
- xərclərin təhlili;
- satış icmalı (yaxud təfsiri);
- yoxlanılmış il sonu proqnozları;
- əsas kapitalın istifadəsi;
- növbəti dövr üçün nəzərdə tutulan tədbirlər.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

GÖZLƏNİLMƏZ HALLARA QARŞI PLANLAŞDIRMA



İşlər heç də həmişə plana uyğun getmir. Odur ki, potensial problemləri görməli və onları aradan qaldırmaq üçün strategiya hazırlamalısınız. Məsələ burasındadır ki, **gözlənilən problemlərdən** daha çox məhz **gözlənilməyən problemlər** çətinliklərə səbəb olur.

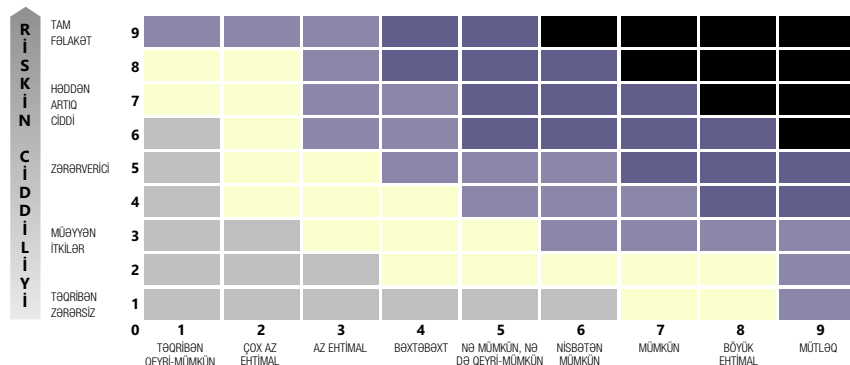
Gözlənilməz hallara qarşı plan hazırlamağın ən yaxşı yolu bir hadisənin **mümkünlüyünü** onun verə biləcəyi zərərin **böyüklüyü** ilə müqayisə etməkdir. Məsələn, işçilərdən biri hərdən xəstələnə bilər, lakin bu işçi əvəzəndirməyə rolə malik deyilsə, onun yoxluğu ciddi problemlərə yol açmamalıdır.

Yaxud başqa bir misal çəkək: güclü bir zəlzələ hər hansı bir müəssisə üçün fəlakətlə nəticələnə bilər, lakin belə güclü bir zəlzələnin, deyək ki, Böyük Britaniyada baş vermə ehtimalı yoxdur. Odur ki, siz hadisələrin ciddiliyinə 6, baş vermə ehtimalına isə 1 qiymətini verirsiniz, nəticədə riskin çəki əmsalı 6-ya bərabər olur (tədbir: "məhəl qoyma"). Halbuki Kaliforniya və ya Yaponiyada isə bu hadisənin ciddiliyi də, baş vermə ehtimalı da 8 ola bilər və bu zaman riskin çəki əmsalı 64-ə bərabər olur (tədbir: "problemə qarşı ciddi addımlar at").

Növbəti səhifədəki diaqram bir müəssisənin təhlilini və risklərin çəki əmsallarını göstərir.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

RİSKİ QIYMƏTLƏNDİRMƏ MATRİSİ



RİSKİN MÜMKÜNLÜYÜ

RİSK KATEQORİYASI

MƏHƏL QOYMA

QƏBUL ET

ÖLÇ

DAYANDIR
(SİĞORTALAN)

RİSKDƏN QAÇ

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

GÖZLƏNİLMƏZ HALLARA QARŞI PLANLAŞDIRMA



Fəaliyyətinizə mənfi təsir göstərə biləcək bir çox hadisələr var – onlar bazarlarınızın, təchizat şəbəkənin, mühitinizin və s. dəqiq xarakterindən asılıdır. Aşağıda onlardan bir neçəsinin siyahısı verilmişdir; lakin bu demək deyil ki, yalnız və yalnız burada adları çəkilənlər baş verə bilər, odur ki, siz bu hadisələrə öz prizmanızdan yanaşmalı və planınızda bu hadisələri nəzərə almalısınız:

- etiraz tətiləri – öz işçi heyətiniz, yaxud təchizatçılarınız, distribütorlarınız;
- "qiymət müharibəsi"– sizin bazarınızda, yaxud təchizatçılarınız arasında; əvəzedici məhsullar;
- qanunvericilikdə dəyişiklik – mənfi və ya müsbət yöndə;
- hökumətin dəyişməsi;
- embarqo – malların idxalı və ya ixracı;
- zavod qəzası;
- yanğın;
- inflyasiya;
- valyuta kursunun dəyişkənliyi;
- texnologiyanın köhnəlməsi;
- "Şok hadisələr"– məs: 1970-ci illərdə neftin qiymətinin kəskin artması, yaxud 2001-ci ilin 11 sentyabrında baş verən dəhşətli hadisələr.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA



GÖZLƏNİLMƏZ HALLARA QARŞI PLANLAŞDIRMA – FƏLAKƏTİN NƏTİCƏLƏRİNİN ARADAN QALDIRILMASI

Gözlənilməz hallar barədə, sadəcə, düşünmək kifayət deyil – hər ehtimala qarşı, siz onların nəticələrini necə aradan qaldıracağınızı planlaşdırmalısınız. Qısacası, iş qabiliyyətinizi yenidən bərpa edə bilmək üçün lazımi tədbirlər həyata keçirməli və resurslar əldə etməlisiniz, məsələn:

- çağrı mərkəzi müəssisənin binasından kənarda bütün lazımi resurslarla təchiz edilmiş təhlükəsiz yer ilə təmin edilməlidir;
- müəssisənin anbarı bənzər obyektlər, o cümlədən malların əvəz edilməsi və s. ilə bağlı təchizatçılarla razılaşma ilə təmin edilməlidir.

Siz mümkün fəlakətləri təhlil etməli – onların baş vermə ehtimalı və lazımi tədbir üzərində düşünməlisiniz. Məsələn, "Zavvi" şirkəti "Woolworths" şirkətinin uğursuluğu nəticəsində iflasa uğradı. Əsas təchizatçısının sıradan çıxması ehtimalına qarşı "Zavvi"-nin tədbirlər planı yox idi.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

FƏLAKƏTLƏRİN TƏSNİFATI



Texnogen

11 sentyabr hadisəsinə
bənzər fəlakətlər baş verir.

Metro, dəmiryol və avtobus
sürücülərinin təfəlləri Nyu-Yorkda
durgunluq yaradıb.

Terrorist hücumları
Mumbay şəhərini
viran edir.

Bombalama şəhər banklarının
təxliyəsinə səbəb olur.

Qəzəblənmiş işçi şirkət
məlumatlarını silir.

Şiddətli fırtınalar
nəticəsində böyük
şəbəkənin IT mağazasının
zirzəmisini su basıb.

Telekommunikasiya
şirkətində hava kondisioneri
sisteminin pozulması mərkəzi
serverin sıradan çıxması və
vacib məlumatların itkisi
ilə nəticələnir.

Sunami turizm bölgələrini və
hava limanını darmadağın edir.

Təhlükəli virus aparıcı bankların
IT şəbəkəsini dağıdır.

Spam hücumları dövlətin
e-poçt sistemini iflic edir.

Zəlzələ maliyyə mərkəzini
yerlə-yeksan edir.

Elektrik enerjisi təchizatındakı nasazlıq fond
birjasında maliyyə itkilərinə səbəb olur.

Şiddətli qar və dolu yağıntısı işə
piyada gedənlərə problem yaradır.

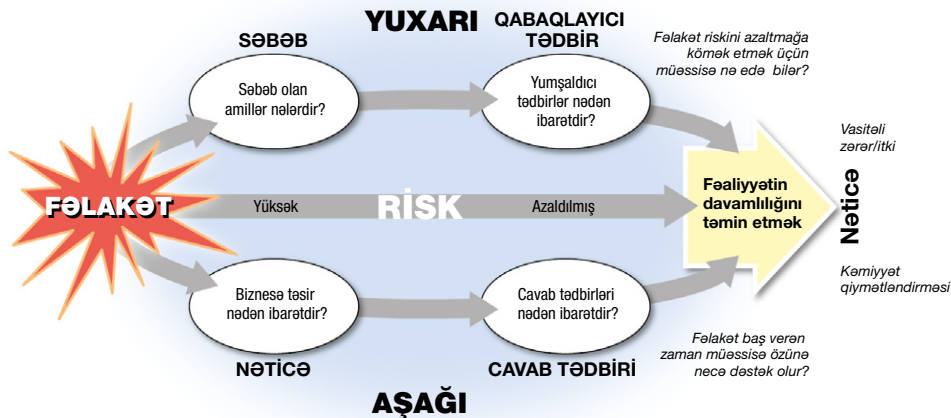
Fəlakət

Texnoloji

Təbii

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

BİZNESDƏ GÖZLƏNİLMƏZ HALLAR VƏ ONLARIN NƏTİCƏLƏRİNİN ARADAN QALDIRILMASI PLANI



PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANLAŞDIRMANIN TƏŞKİLİ



Planlaşdırmanın necə təşkil olunması müəssisənin növündən və ölçüsündən asılı olaraq dəyişə bilər:

- fərdi sahibkarlar, adətən, planı özləri hazırlayırlar: yəqin ki, maliyyə məsləhətçisinin köməyindən istifadə edirlər;
- struktur bölməsinin rəhbəri planı özü hazırlayır: yəqin ki, əsas işçi heyətini də bu iş cəlb edir;
- çox böyük müəssisələrdə, adətən, ayrıca planlaşdırma şöbəsi olur: çünki belə müəssisələrdə planlaşdırma kifayət qədər zəhmətli və vaxt aparan bir prosesdir;
- digər müəssisələrdə bu proses tamamilə pərakəndə qaydada aparılır;
- bəzi müəssisələrdə isə kiçik mərkəzi orqanlar proqnozlaşdırmanı, makroiqtisadi təhlili həyata keçirir, hədəf qruplarını müəyyən edir, sonra isə planlaşdırma prinsiplərinin hazırlanması üçün həmin nəticələri alt səviyyədəki işçilərə yönləndirərək onların arasında bölüşdürürlər.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANLAŞDIRMANIN TƏŞKİLİ



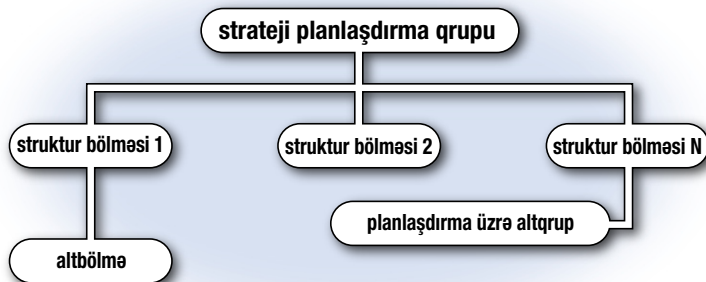
- Aydın məsələdir ki, müəssisənin məhdudiyyətləri çərçivəsində işləməli olursunuz, amma plan hazırlayarkən minimum resurslardan istifadə etməyə çalışın ki, rentabelli iş görə bilərsiniz.
- Adətən, uğurlu müəssisələr uğursuz müəssisələrlə müqayisədə planlaşdırmaya daha çox vaxt sərf edirlər, lakin unutmayın ki, azalan gəlirlər qanunu çox tez özünü doğruldur.
- Planlaşdırma tərzı müəssisənizə uyğun seçilməli və onun fəaliyyət şəklini əks etdirməlidir.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANLAŞDIRMANIN TƏŞKİLİ



İri müəssisələrdə səciyyəvi planlaşdırmanın iyerarxiyası:



PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANLAŞDIRMANIN TƏŞKİLİ



Hər bir müəssisənin planlaşdırma dövrəsi onun maliyyə tələbatları, növü və tətbiq etdiyi planlaşdırma tərzindən asılı olaraq fərqlənir. Lakin, adətən, planlaşdırma dövrəsi hər bir il üçün eyni olur. Səciyyəvi planlaşdırma dövrəsi aşağıdakı qaydadadır:

- mərkəzi struktur bölmələri fəaliyyətə təsir edəcək tendensiyaların təhlili üçün sosial-siyasi yöndə iqtisadi proqnozlar hazırlayırlar;
- bu proqnozlar əsasında struktur bölmələri üçün təlimatlar hazırlanır;
- biznes mühitində hər hansı dəyişiklik baş verərsə, strategiya yenidən gözdən keçirilir;
- bu barədə lazımi məlumat verilir: məlumata təlimatlar, keçən ilin planları və onların nəticələri, həmçinin cari ilin planının təhvil verilmə tarixləri də əlavə edilir;
- struktur bölmələri öz planlarını və büdcələrini tərtib edir, sonra isə gözdənkeçirmə və təkrar yoxlama prosesi baş tutur;
- yekun planlar razılaşdırılır və növbəti il üçün təsdiqlənir.

Səciyyəvi zamanlamalar növbəti səhifədə verilmişdir.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANLAŞDIRMA DÖVRƏSİ



Planlaşdırma dövrəsi üzrə zamanlamalar - misallar

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Mərkəzi struktur bölmələri fəaliyyətə təsir edəcək tendensiyaaların təhlili üçün sosial-siyasi yöndə iqtisadi proqnozlar hazırlayırlar. | <ul style="list-style-type: none">• cari planlaşdırma dövrəsinin bitməsindən təxminən 2 ay əvvəl |
| <ul style="list-style-type: none">• Bu proqnozlar əsasında struktur bölmələri üçün təlimatlar hazırlanır. | <ul style="list-style-type: none">• cari planlaşdırma dövrəsinin bitməsindən təxminən 1 ay əvvəl |
| <ul style="list-style-type: none">• Biznes mühitində/fərziyyələrdə hər hansı dəyişiklik baş verərsə, strategiya yenidən gözədən keçirilir. | <ul style="list-style-type: none">• cari planlaşdırma dövrəsinin bitməsindən təxminən 1 ay əvvəl |
| <ul style="list-style-type: none">• Bu barədə lazımi məlumat verilir: məlumata təlimatlar, keçən ilin planları və onların nəticələri, həmçinin cari ilin planının təhvil verilməsi üzrə zamanlamalar da əlavə edilir. | <ul style="list-style-type: none">• yeni planlaşdırma ilində 1-2 ay ərzində |
| <ul style="list-style-type: none">• Struktur bölmələri öz planlarını və büdcələrini tərtib edir, sonra isə təkrarlanan təhlil prosesi və düzəlişlər əsasında yoxlamalar baş tutur. | <ul style="list-style-type: none">• yeni planlaşdırma ilində 3-6 ay ərzində |
| <ul style="list-style-type: none">• Yekun planlar razılaşdırılır və növbəti il üçün təsdiqlənir. | <ul style="list-style-type: none">• yeni planlaşdırma ilində 6-10 ay ərzində |

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANLAŞDIRMANIN ALƏT VƏ ÜSULLARI

ZAMAN DİAQRAMLARI



Demək olar ki, bütün planlarda bu və ya digər formada zaman diaqramlarından istifadə edilir. Onlar konkret işləri (tapşırıqları) zamanla əlaqələndirir və asılılıqları göstərir. Zaman diaqramları, adətən, resursları və həlledici elementləri təsvir edir.

Onların yaxşı bildiyimiz sütunlu diaqramlardan başlamış daha keyfiyyətli və mürəkkəb diaqramlaradək bir neçə növü olsa da, hamısı eyni yekun nəticəni verir: irəlidəki yolun xəritəsini. Daha çox istifadə olunan iki əsas zaman diaqramı isə aşağıdakılardır:

- Qant diaqramı;
- "PERT" təhlili.

Hər ikisi idarəetmədə kritik yol metodunun (KYM) ("Critical Path Management" - CPM) fərqli formalarını göstərir.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA



PLANLAŞDIRMANIN ALƏT VƏ ÜSULLARI

İDARƏETMƏDƏ KRİTİK YOL METODU

İdarəetmədə kritik yol metodu (KYM), yaxud kritik yol təhlili (KYT) çox mürəkkəb layihələrin idarə edilməsinə kömək məqsədilə işlənilib hazırlanmışdır. Qeyd etmək lazımdır ki, bu metodun əsaslandığı prinsiplər planlaşdırma nöqtəyi-nəzərindən çox məqsədəuyğundur. Onlar aşağıdakılardır:

- bütün tədbirlər silsilələrində (plan da elə məhz tədbirlər silsiləsindən ibarətdir) elə tədbirlər var ki, həm kritik xarakter daşıyır, həm də digər tədbirlər onlardan asılı olur, yəni: bu tədbirlər olmadan planın ya əsas hissələri həyata keçirilmir, ya da həmin tədbirlər başa çatdırılmadan planın digər hissələrinin icrası mümkün olmur.
- kritik yol kimi bilinən bu tədbirləri müəyyənləşdirməklə planı başa çatdırmaq üçün tələb olunan minimum vaxtı təyin etmək mümkündür.
- kritik yol müəyyənləşdirilən kimi, gözlənilməz hallara qarşı tədbirləri də hazırlayıb mümkün olan yerlərdə planın hissələri arasına "yerləşdirmək" (məsələn: daha çox resurs ayırmaqla) olar ki, bəzi hissələri sürətləndirmək mümkün olsun.
- bütöv tədbirlər silsilələri sonrakı addımlarda bölünə və kritik yolun alt-silsilələri müəyyən edilə bilər (məs.: planlaşdırma məqsədləri üçün strategiya İT, marketing və İR və s. üzrə planları ehtiva edə bilər).

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANLAŞDIRMANIN ALƏT VƏ ÜSULLARI

QANT DİAQRAMLARI



Qant diaqramı tapşırıqlar silsiləsinin nisbi zamanlamasını göstərən sütunlu diaqramlar dəstidir. Adətən, performans ayrılan vaxtı və sərf edilən vaxtı göstərir, o cümlədən resursları və xərcləri də ehtiva edə bilər. Qant diaqramı çox sadə, yaxud çox mürəkkəb formada və ya kompüter proqramının köməyi ilə tərtib edilə bilər.

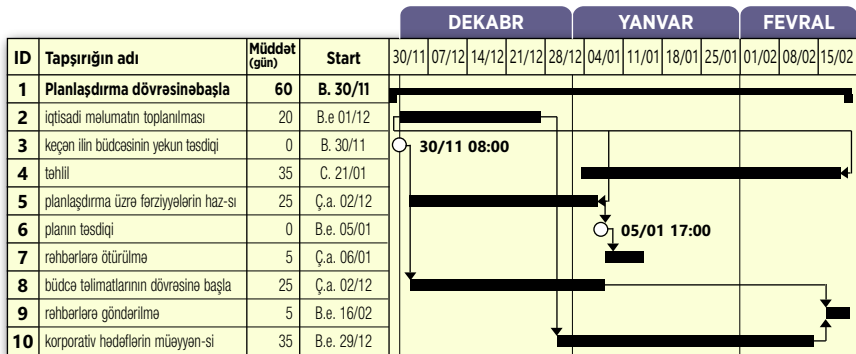
Əksər hallarda layihənin idarə edilməsi üçün istifadə olunur, lakin bütün planlar həyata keçiriləcək tədbirlər silsilələrindən ibarət olduğu üçün bu diaqram planın necə göründüyünü əks etdirmək üçün də uğurla tətbiq edilir. Təfərrüat dərəcəsi isə planın mürəkkəbliyindən asılıdır.

Əgər diaqram kompüter proqramı vasitəsilə tərtib edilərsə, onda gecikmə hallarını göstərmək, "Bəs birdən?" təhlili aparmaq və irəliləyişi ölçmək üçün də istifadə oluna bilər (bax: növbəti səhifədəki diaqram).

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANLAŞDIRMANIN ALƏT VƏ ÜSULLARI

QANT DİAQRAMI: NÜMUNƏ



HƏLLEDİCİ ○
MƏQAM

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANLAŞDIRMANIN ALƏT VƏ ÜSULLARI



"PERT" TƏHLİLİ

"PERT" ("Project Evaluation Resource Techniques" - layihənin qiymətləndirilməsi və təhlili metodu) planlaşdırmanın başqa bir formasıdır və icra edilməli olan tapşırıqları təhlil edir.

"PERT" asılılıqları göstərir və kritik yolu - yəni: məqsədlərə nail olmaq üçün icra edilməli olan tapşırıqları qiymətləndirir. Bu üsul çox mürəkkəb layihələr (məsələn: sualtı gəmi tikintisi və s.) üçün işlənilib hazırlanmışdır, lakin hər hansı bir planda tapşırıqlar silsiləsi arasındakı əlaqələrin əyani təsəvvürünü yaratmaq üçün də tətbiq edilə bilər. Hər bir tapşırıq üzrə məlumat verir: tapşırığın nömrəsi, icra müddəti, ondan əvvəlki və növbəti tapşırıqlar, o cümlədən başlanma və bitmə tarixləri.

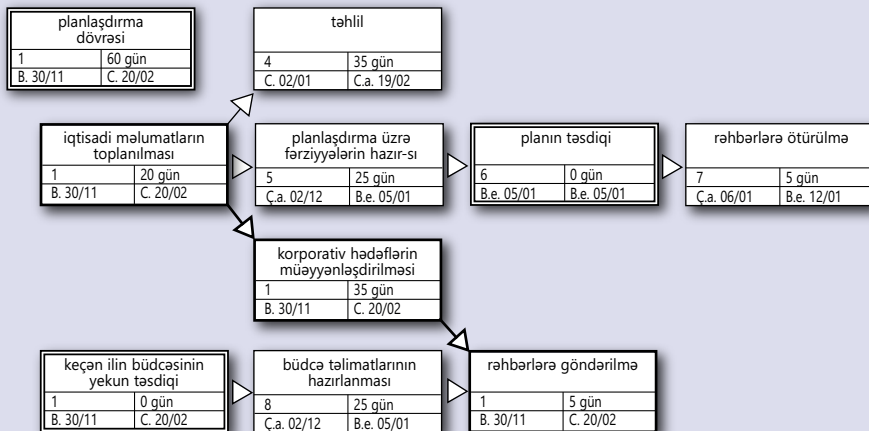
"PERT" təhlili bir məqamda xüsusilə faydalıdır: o, uğurun qazanılmasında həlledici rol oynayan tapşırıqları müəyyən edir və sizə imkan yaradır ki, bu tapşırıqların dəyişməsinin nə ilə nəticələncəyini öncədən təxmin edə bilərsiniz.

(Bax: növbəti səhifədəki diaqram)

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

PLANLAŞDIRMANIN ALƏT VƏ ÜSULLARI

"PERT TƏHLİLİ"



PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

FAYDALI MƏSLƏHƏTLƏR



Planlaşdırma zamanı bir neçə başlıca məqamı nəzərdən qaçıрмаq olmaz:

- planı, xüsusilə də satışlarla bağlı hissəni həddən artıq nikbin ruhda hazırlamayın – ən geniş yayılmış səhvlərdən biridir;
- real və mümkün hədəflər müəyyən edin;
- maliyyə tələbatlarının əhəmiyyətini az hesab etməyin, çünki planın icrasına başlayandan sonra yenidən əlavə vəsait istəmək daha çətindir – bu, planlaşdırma bacarığınıza olan etibarı sarsıdır; siz yanılmış və ya səhv başa düşmüş ola bilərsiniz, axı niyə başqa məsələləri düzgün başa düşməlisiniz, bunu isə yox?
- kağız üzərinə köçürməzdən əvvəl planınızın üzərində ətraflı düşünün: məqsədlər, zəruri tapşırıqlar, zamanlamalar, resurslar və s.
- xülasəni sonda yazın – məhz belə olmalıdır;
- rəqəmlərlə bağlı bütün hesablamalarınızı dəqiq yoxlayın; səhvlər etibarı sarsıdır;
- vəziyyət kəskin şəkildə dəyişərsə, planı dəyişməkdən çəkinməyin, lakin eyni zamanda dəyişikliklərə qarşı da plan hazırlamağa çalışın.

PRAKTİKİ PLANLAŞDIRMA

FAYDALI MƏSLƏHƏTLƏR



- **Erkən başlayın** – vaxt zənn etdiyinizdən daha tez keçir.
- **Lazımı insanları cəlb edin** – onlarla məsləhətləşməsəniz, işə can yandırmazlar.
- Planı yekunlaşdırmazdan əvvəl onu əlaqədar tərəflərlə **müzakirə edin**.
- **Lakonik olun** – KISS ("Keep It Short & Simple" - yığcam və sadə mətn hazırlayın) alətini yadınıza salın.
- Planın müəssisənin ümumi planını dəstəklədiyinə əmin olun.
- Yalnız aidiyyəti məsələləri **təhlil edin** (Pareto qanunu*)
- Yetərli verilənlər (məlumat) yoxdursa, ya **araşdırma sifariş edin** (vəsait tələb edir), ya da **əsaslandırılmış fərziyyələr irəli sürün**.
- İstənilən fərziyyəni planın giriş hissəsində **qeyd edin**.
- **Təfərrüatları** planın əlavələrində yazın.
- Planın mətninə **oxucu nöqtəyi-nəzərindən yanaşın**: o sizi başa düşə biləcəkmi?
- **Real olun** və ehtiyac olarsa, **kömək istəyin**.

* 80:20 prinsipi: təhlilin 20%-i nəticələrin 80%-ni verir.



BİZNESİN PLANLAŞDIRILMASI

XÜLASƏ



Plan – nəyə necə, nə vaxt və hansı resurslarla nail olmaq istədiyinizi ifadə edən bir hesabatdır. Plan:

- elə hədəfləri ehtiva edir ki, onların əsasında uğurunuzu ölçə bilərsiniz;
- maraqlı tərəflərlə ünsiyyət alətidir;
- ən zəruri məsələləri hədəf almalı, lazım gələrsə, dəstəkləyici təfərrüatlarla əsaslandırılmalıdır;
- uzaqgörənliyi və gözlənilməz hallara qarşı tədbirliliyi nümayiş etdirməlidir;
- realist, pragmatik və çevik olmalıdır;
- strategiyani dəstəkləməlidir.

Müəllif haqqında

Nil Rassel-Cons (ACIB*, Hons, BSc***, MBA****)**

yazar və idarəetmə üzrə məsləhətçidir.

Biznes mövzusunda bir çox məqalə və kitab müəllifidir. "İdarəetmə kitabları" seriyasından yazdığı digər kitablar arasına "Dəyişikliyin idarə edilməsi" "Qərarların qəbul edilməsi", "Strategiya" və "Marketing" daxildir. Həmçinin digər nəşriyyatlar üçün "Müştərilərlə əlaqələrin idarə edilməsi", "Riskin qiymətləndirilməsi", "Öz torpaq sahəniz" və bir neçə bədii kitab yazmışdır. O, beynəlxalq səviyyədə bir çox müəssisələrlə əməkdaşlıq edir və performansın təkmilləşdirilməsi üzrə məsləhətlər verir. Mütəmadi olaraq beynəlxalq spikerlik etməklə yanaşı, radio və televiziya proqramlarında tez-tez çıxışlar edir.

Müəlliflə n.r.jones@icloud.com e-poçtu vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.



**Bankirlər Kral İnstitutunun kiçik elmi işçisi ("Associate of Chartered Institute of Bankers")*

***Fərqlənmə diplomu ("Honours degree")*

****Dəqiq elmlər üzrə bakalavr ("Bachelor of Sciences"),*

*****Biznesin İdarə Edilməsi üzrə magistr ("Master of Business Administration")*