İŞ PLANLAMASI

Business Planning



İş planı bileşenlerine
dair, ihtiyacı olan
herkese yönelik
ipucu, araç ve teknikler

Neil Russell-Jones

"Mükemmel; açık, özlü ve çok pratik."

Kevin Jones, Grup Planlama Yöneticisi, Norwich Union

Ne dediler:

"Yeni bir konuyla ilgilendiğimde, genel bir değerlendirme için kitaplarınızla başlıyorum."

İŞ PLANLAMASI

Business Planning

First published as the Business Planning by Neil Russ ell-Jones (c) Neil Russell-Jones 2014.
Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



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.

TELİF HAKKI UYARISI: LÜTFEN OKUYUNUZ.

Bu elektronik kitabın içeriği (metin ve grafikler) uluslararası telif hakkı yasası ile korunmaktadır. Tüm hakları saklıdır.

Alıcı/lisans sahibi ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça, kitabın kopyalanması, çoğaltılması, bir erişim sisteminde saklanması, dağıtılması (e-posta, faks veya diğer elektronik araçlar dahil), yayınlanması, değiştirilmesi veya iletilmesi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Satın alma/lisans koşullarınıza bağlı olarak, bu elektronik kitabın bazı bölümlerini kendi kullanımınız için yazdırma hakkınız olabilir. Alıcı ile Management Pocketbooks arasında aksi yazılı olarak kararlaştırılmadıkça birden fazla baskı/fotokopi KESİNLİKLE YASAKTIR.

Bu elektronik kitabın izin verilen kullanımı hakkında herhangi bir şüpheniz varsa veya bu telif hakkı bildirimine aykırı yollarla elinize geçtiğini düşünüyorsanız, lütfen bizimle iletişime geçin.

MANAGEMENT POCKETBOOKS

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

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

SOCAR

Turkish translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

İÇİNDEKİLER



GİRİŞ 5
Tanım, bu kitabı kimler okumalı, kurum ve işletme planlaması, vizyon, strateji ve planlar



PLANLAMA TEORİSİ 21
Plan nedir, neden plan yapmalısınız, hedef kitleniz, planlama döngüsü, planın içeriği, planlama yaklaşımları: Yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı, karma, informel planlama, sayısal tabanlı ve ZBB, senaryo tabanlı, ekonomik değer analizi, Balanced Scorecard kurumunuza uygun yaklaşımın belirlenmesi



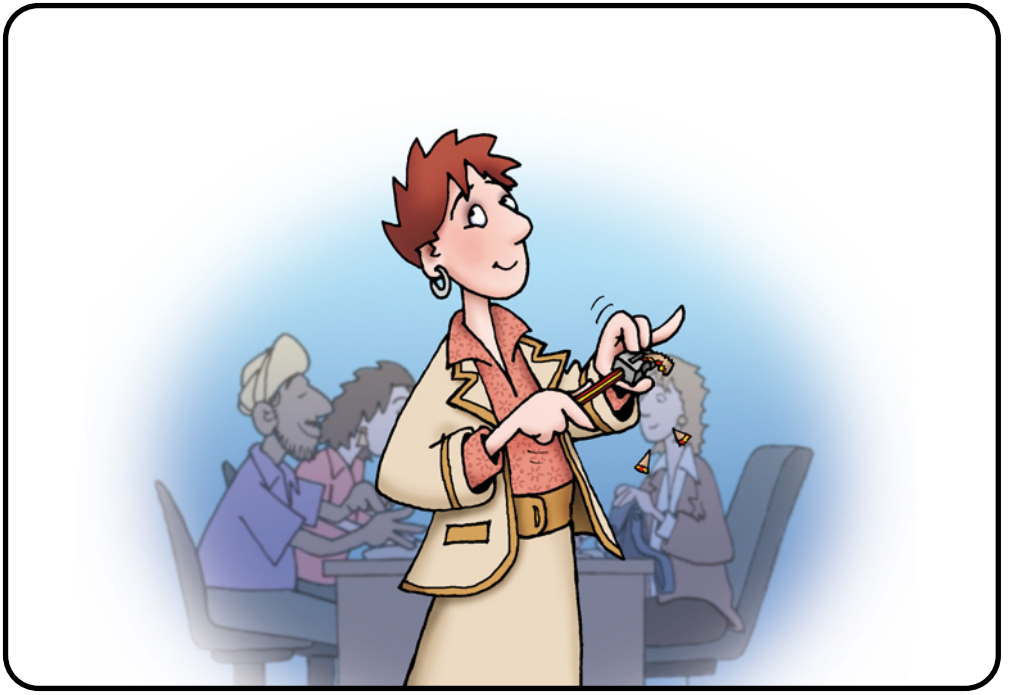
PLANLAMA SÜRECİ 47
Planlama sürecinin yedi aşaması: Durum analizi, dış analiz, boşluk analizi, faaliyet geliştirme, kaynakların değerlendirilmesi; hedeflerin belirlenmesi; finansal analiz



PLANIN UYGULANMASI 83
Plan içeriği, örnek şirket, risk ve kazanç, planın paylaşılması, planın sunulması plandan yararlanmak, beklenmedik durum planlaması ve felaket kurtarma planı, planlama birimi, planlama döngüsü, araçlar ve teknikler: Zaman çizelgeleri, kritik yol yönetimi, Gantt şeması, PERT analizi, PERT şeması, ipuçları



ÖZET 122





GİRİŞ

TANIM



İster evde ister işte olsun, planlama, günlük yaşamın bir parçasıdır; size öyle gelmese de.

Plan olmasa hayatımız tamamen kaotik, rastgele olaylar dizisinden ibaret olurdu. (Tabii bazen, ne yaparsanız yapın, yine de öyle oluyor!)

Plan şunlar değildir: Kesin olmayan ifadeler; birkaç A4 kâğıt üzerine yazılmış birkaç fikir; uzun süredir üzerinde çalışılan kalın ciltli bir kitap.

Bazı planlar çok kullanışlı olur, bazıları kısmen işe yarar; bazılarıysa gereksiz zaman kaybıdır. Uzun vadede hemen hepsinde belli değişiklikler yapılır. (2008'de yaşanan finansal kriz veya 2014'teki Ukrayna/Kırım sorunu gibi krizler, birçok planın önemli ölçüde değişmesine veya bazı durumlarda tamamen uygulamadan kalkmasına neden olur.)

İnsanlardan genellikle çok az rehberlikle bir plan hazırlaması istenir ve sonuç genellikle beklentileri karşılayamaz.

Bununla birlikte, özenle hazırlanmış bir plan, kuruma yüksek fayda sağlar!

TANIM

John Buchan'ın yazdığı kitapların kahramanı Richard Hannay'ın, birçok hikâyede adı geçen, Peter Pienaar adında Güney Afrikalı bir Boer olan, son derece metanetli bir arkadaşı vardı. İmkânsız gibi görünen bir durumla karşılaştığında her zaman şunu söylerdi: "Ik shall een plaan mak (Bir plan yapacağım)." Sonrasında da görevi başarıyla tamamlardı.

Planlama için şu konulara zaman ayırmanız gerekir:

- Nereye ulaşmak istediğiniz üzerine düşünmek
- Aklınızdan geçen fikir veya yapmak istediğiniz şey hakkında tüm olasılıkları değerlendirmek
- Bu durumun ortaya çıkarabileceği sonuçlar üzerine düşünmek
- Olumsuzlukların üstesinden gelmek veya fırsatlardan en üst seviyede yararlanmak için, yapılması gerekenleri belirlemek

BU KİTABI KİMLER OKUMALI?



Planlama tüm kurumlarda, resmi ya da gayriresmi olarak, farklı şekil ve seviyelerde yapılır. Planlamanın çoğu büyük kuruluşlarda orta düzey yöneticiler ve kendi işlerini yürüten kişiler (küçük ve orta ölçekli kuruluşların sahipleri, tek tüccarları, ortakları veya yöneticileri) tarafından gerçekleştirilir.

Bir departman veya iş biriminde plan hazırlamanız gerekiyorsa, bu kitap planlamanın temel bileşenlerini, yapısını, yapılması ve yapılmaması gerekenleri anlamanıza yardımcı olacaktır. Benzer şekilde, kendi şirketini yönetenler de kitabı yararlı bulacaktır.

Kitabın bazı bölümleri, merkez ofisten çok operasyonel birimler için faydalı olacaktır; ancak merkez ofiste çalışan personel de, ki onların da bazen plan yapması gerekir, kitaptaki içerikten fayda sağlayacaktır.

BU KİTABI KİMLER OKUMALI?



İş Planlaması kitabı, plan oluşturmak için yapmanız gerekenlere odaklanıyor. Planlamanın teorik ve pratik yönlerini içeriyor.

Durumunuz ne olursa olsun, planlama süreci temelde aynıdır; farklı olan sadece oluşturulma süreci, plan formatı ve bazen de uygulamaya konulma şeklidir. Dikkate alınması gereken farklı konular veya büyük kurumlarda izlenmesi gereken katı prosedürler gibi, süreçte farklı "parçalar" olsa da özünde tüm planlar aynıdır: **Yapılmakta olan veya yapılması düşünülen işin kapsamlı bir değerlendirmesi.**

Genellikle büyük kurumlarda, kurumsal düzeyde planlamaya dahil olan bir ekip de bulunur. (Bu plan genellikle kurumsal veya stratejik plan olarak adlandırılır.) İçeriğinde stratejik planlamadan bahsedilse de bu kitap onlar için uygun olmayacaktır. Bu konu için başvurması gereken kaynak bu serinin Strateji kitabıdır.

KURUMSAL PLANLAMA



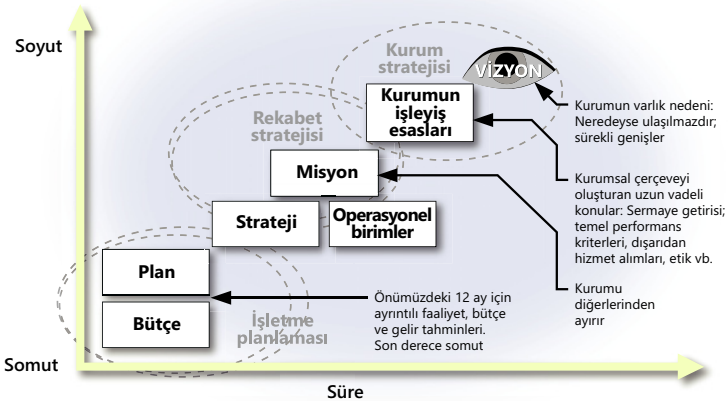
Kurumlarda, üst düzeyde gerçekleştirilen planlamayla kurumdaki birimler tarafından yürütülen planlama arasında ayrım yapmak önem taşır. Birincisini genellikle **kurumsal planlamanın** bir parçası olarak değerlendirirken, ikincisini daha çok **işletme planlaması** ile ilişkilendireceğiz (bir sonraki sayfadaki şemaya bakabilirsiniz).

Kurumsal planlama, kurumu bir bütün olarak ele alır (ancak kurumun bütününü ele almaz). Perspektif olarak daha uzun vadeli ve daha soyuttur. Daha küçük kurumlarda, bu iki plan birbirine yaklaşır ya da birleşirler.

Kurumun tüm birimleri için plan yapmaya çalışan büyük bir kurum başarılı olamayacaktır; böyle bir plan çok karmaşıktır ve çok fazla değişken vardır. Shell ya da Coca-Cola'nın, küresel operasyonlarının tamamı için merkezi bir plan üretmesi mümkün değildir. (Bu konuda örnek, merkezi planların sürekli başarısızlığa uğradığı "komuta ekonomileri"dir.)

Kurumsal planlama, iştiraklerin ve/veya diğer birim planlarının ne şekilde üretileceğine de yer verilerek kurumsal hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için kurumsal stratejiler geliştirilmesidir.

KURUMLARDA ZAMAN BOYUTU



İŞ PLANLAMASI



İş planlamasında, amaç ve hedeflere ulaşmak için, şu andan başlanarak 12 ay süreyle ne yapılması gerektiği belirlenir.

Bu nedenle, stratejik düzeyden çok taktik düzeyde ve oldukça "somut"tur.

Ele aldığı konuların kısa vadeli olması gerekse de birkaç yılı içerebilir. Örneğin, bir gemi inşası veya petrol rafinerisinin tamamlanması birkaç yıl alabilir, ancak bu konular kurumsal planın parçası değilken, iş planının da yalnızca bir bileşenidir (bazı şirketler için çok büyük bir bileşen olabilse de).

Genellikle, iş planı bir yıllık süreyi ele alır. Görece büyük kurumlarda da genel stratejinin bir parçası olacak şekilde hazırlanmış olması gerekir.

Eyleme geçmekle ilgilidir!

GİRİŞ

VİZYON, STRATEJİ VE PLAN

Vizyon, strateji ve plan arasındaki farkların anlaşılması önem taşıyor. Bu terimler genellikle ayrım gözetmeksizin birbirinin yerine kullanılıyor. Bu durum, karşılıklı görüşmelerde karşı tarafın farklı bir görüşü varsa kafa karışıklığına yol açabilir.



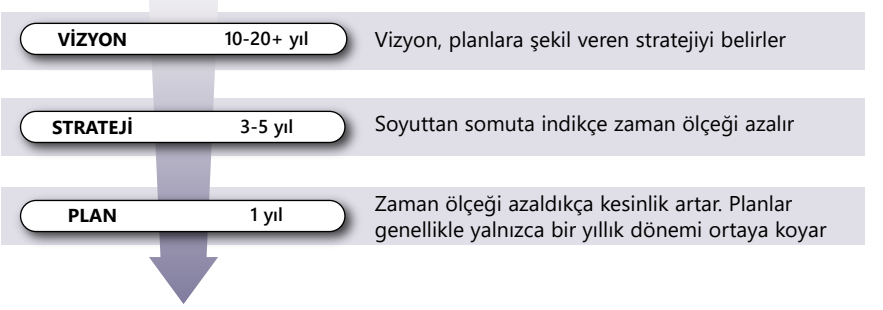




- Vizyon, kurumu yönlendiren uzun vadeli bakış açısı veya idealdir. Çoğu kurum için net şekilde tanımlanmamış olabilir; birçok küçük şirket için de "Kendi işimin patronu olmak istiyorum" kadar basit olabilir.
- Strateji, vizyonun gerçekleştirilebilmesi için, mevcut durum göz önüne alınarak yürütülmesi gereken uzun vadeli faaliyetlerdir.
- Plan, stratejiye (veya bir yıllık hedefine) ulaşılmasını sağlayan, kısa vadeli taktik uygulamalardır; şu anda yürütülmesi gereken faaliyetler.

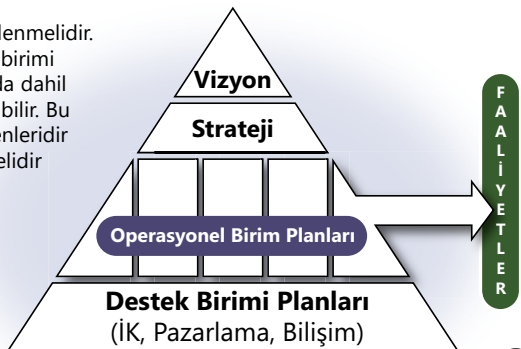
VİZYON, STRATEJİ VE PLAN

ZAMAN ÖLÇEKLERİ



VİZYON, STRATEJİ VE PLAN

- Vizyon ve strateji, planlama sürecinin temelinde yer alsa da yapılacak işlerin çoğu planlama sürecinde belirlenir.
- Strateji bir plan tarafından desteklenmelidir. Büyük kurumlar için bu açıdan, iş birimi planları ve destek birimi planları da dahil olmak üzere, birkaç plan daha olabilir. Bu planların tamamı stratejinin bileşenleridir ve strateji esas alınarak belirlenmelidir
- Bazı planlar (pazarlama, BT, İK) kurumun diğer birimleri üzerinde de etkilidir
- Bir anlam taşıması için, doğal olarak, her birinin belli bir faaliyeti başlatması gerekir.



VİZYON

- Genellikle vizyon, ilk başta ölçülmesi neredeyse imkânsız olan bir fikirdir
- Amaç, birliği sağlamalı ve sade olmalıdır; örneğin "Mars'a bir insan göndermek" (**NASA**) veya "her masaya bir bilgisayar" (**Microsoft**)
- Vizyon, piyasa bilgileri veya mali hedeflere yer vermez. Kalıcıdır; anormal bir değişiklik olmadığı sürece değişmez



VİZYON



Başarılı kurumların çoğunun temelinde, tüm çalışanlar, müşteriler ve genellikle tedarikçiler tarafından da anlaşılan basit ve net bir vizyon olduğu düşünülebilir. Diğer örnekler arasında şunlar yer alıyor:

John Lewis Partnership (İngiliz mağaza zinciri): "Hiçbir zaman daha ucuzunu bulamayacaksınız"

McDonald's: "Kalite, hizmet, temizlik ve değer"

Coca-Cola: "Dünyanın her yerinde içebildiğiniz tek gazlı içecek"

Bu yeni bir fikir değil. Bir hayırsever olan Josiah Wedgwood'un (İngiliz seramik üreticisi), başarısının sırrı, sıradan insanların da uygun fiyatlarla kaliteli yemek takımları alması gerektiği vizyonuydu.

STRATEJİ

ORTAK BİR AMAÇ

Strateji, hâlâ yüksek seviyede olmakla birlikte, vizyonun herkes tarafından kolayca anlaşılabilecek terimlerle ifade edilmesidir. Genellikle oldukça idealist bir seviyede belirlenmiş olan vizyon üzerinde sınırlar belirleyerek, kurumu vizyon etrafında şekillendirir.

Paydaşlar (çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, yatırımcılar) açısından ortak amaçları ortaya koyar. Kurum vizyonunun gerçekleştirilebilmesi ve ticari açıdan rakiplerin önüne geçilmesi için, eksiksiz bir şekilde yapılması gerekenleri belirler.

Basitçe söylemek gerekirse, değer üretmeye devam edebilmeniz için, kuruma özgü ve taklit edilemeyecek yetkinlikler ile müşteri değer önerisinin (CVP) geliştirilmesini sağlar.

Yetkinlikleriniz rakipleriniz tarafından kopyalanabilirse, rekabet avantajınızı kaybedersiniz. Piyasanın gerektirdiği değeri CVP ile ortaya koyamazsanız, yarattığınız değeri de piyasada uygun fiyatla satamazsınız.



STRATEJİ

HEDEFLER

Ortak amaçlar belirlendikten sonra bunların ölçülmesi de gerekir. Bu şekilde işlerin nasıl gittiğini (hedefleri) anlayabilirsiniz. Çok kişi bu iki terimi karıştırıp birbirinin yerine kullanıyor olsa da hedef, bir amaca doğru ilerlerken kullanılan ölçüdür.

Örnekler:

- Maliyet gelir oranı (bir banka için) yüzde 45
- Aktif getiri yüzde 2
- Personel devir hızı en çok yüzde 12
- Hisse fiyat kazanç oranı 15/1
- Müşteriye (sigorta için) geri dönüş hızı 5 iş günü

Hedefler, planlanan konularda başarının veya başarısızlığın ölçülmesini sağlayacak olan kurum içi kriterleri belirler.

Kurum dışı iş ortamının analiziyle birleştiğinde, gelecek yılın stratejisi için gereken faaliyetler de ortaya konulabilir; **iş planı**.

PLAN

Planlar, kurumsal stratejinin uygulanması ve hedeflere ulaşılması için kullanılan, taktikler ve kısa dönemli araçlardır.

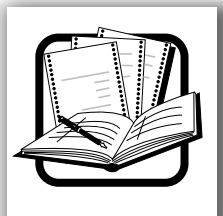
Bir plan tam olarak şunları ortaya koyar:

- Ne yapılması gerekiyor
- Kim tarafından yapılması gerekiyor
- Ne zamana kadar yapılması gerekiyor

Ne sorusundan çok **nasıl** sorusuyla ilgilenir.

Kitabın geri kalan kısmında da bu konu üzerinde durulacak.





PLANLAMA TEORİSİ

GİRİŞ



Planlama hakkında çok geniş bir literatür olsa da hepsinin üzerinde hem fikir olduğu birkaç konu bulunuyor:

- Plan veriye dayalıdır
- Karar vermek için yeterli bilgiye sahip olmalısınız, karar verme sürecini etkinleştirmek içinse gerekenden fazlasına sahip olmamalısınız ("analiz felcinden" kaçınmak)
- Plan oluşturulup geliştirilirken, uygulayıcıların da sürece dahil olması durumunda, planın başarılı olma ihtimali daha yüksektir
- Plan, açık şekilde belirlenmesi gerekmekle birlikte, çok katı olmamalı ve değişen koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır
- Plan ve içeriği dikkate alınarak, kaydedilen ilerleme izlenilmeli, olası sapmaları giderecek önlemler alınmalı ya da durum gerektiriyorsa yön değişikliği yapılmalıdır

PLANLAMA TEORİSİ

PLAN NEDİR?



Bir plan, bir dizi talimat olarak tanımlanabilir:

- Bir kişiye
- Bir şey yapması için
- Belli bir şekilde
- Belli bir takvime göre ve
- Sınırlı bir kaynakla



- Faaliyetleri tasarlar ve faaliyetlerden önce gelir; ancak bir faaliyet değildir
- Muhtemelen rasgele gerçekleşen olaylar kümesini bir çerçeve içine koymanıza yardımcı olur
- Soyut bir durumu görselleştirip anlamlandırarak, konuyu daha iyi ortaya koymanızı sağlar
- Büyük bir faaliyeti, daha küçük ve ayrı ayrı ölçülebilen görevler kümesine ayırır
- Belli sorumluluklar vermesi gerekir

PLANLAMA TEORİSİ

PLAN NEDİR?



Bir plan:

- Ölçülebilir amaçlar içerir
- Paydaşların soracağı/sorması beklenen sorulara yanıt verir
- Seçenekler ve beklenmedik durumlar açısından alternatifleri ortaya koyar
- Riskleri tanımlar ve (mümkün olduğunda) sayısallaştırır
- Riskleri veya risklerin olumsuz etkilerini asgariye indirebilecek yollar belirler
- Kaydedilen ilerlemenin ölçülmesini sağlar

Plan şunları da içerir:

- Üst yönetimden bu konuda zaman ve girdi (bunlar olmazsa başarısız olur)
- Plana bağlılık
- Belli masraflar
- Araştırma
- Belli varsayımlar

Bu itibarla, sürecin doğru şekilde (veya rakiplerden daha az yanlış şekilde) yürütülmesi önemlidir.

PLANLAMA TEORİSİ

NEDEN PLAN YAPMALISINIZ?



Bazıları hemen her konu için bir plan yaparken, bazıları için durum tam tersidir. Kötü yapılmış bir planın olumsuz sonuçları belli durumlarda daha belirgin olacaktır. En büyük askeri zaferler, hemen her zaman, kapsamlı bir planlama ve tüm olasılıkların dikkate alındığı durumlarda elde edilmiştir. En büyük başarısızlıklar da genellikle plansızlıktan veya olası sonuçlar yeterince dikkate alınmadığında ortaya çıkmıştır.

Planlama şunları sağlar:

- Kesinlik
- Önlem
- Güven
- Amaca yönelik bir yol haritası
- Ortak bir anlayış geliştirilmesi konusunda rehberlik

PLANLAMA TEORİSİ

NEDEN PLAN YAPMALISINIZ?



Planlama size şu konularda yardımcı olacaktır:

- Düşüncelerinizi şekillendirmek
- Senaryolar ve çıkarımlar üzerine düşünmek
- Hayati konuların gözden kaçırılmadığından emin olmak
- Yürütülen işlerde kontrol sahibi olmak
- Zayıf yönleri ve fırsatları belirlemek
- Beklenen getiri ile birlikte bir faaliyetin/faaliyetler dizisinin riskini değerlendirmek

Planlama aynı zamanda kurumun yaklaşımını üçüncü kişilere (üstler, astlar, yatırımcılar, borç verenler, tedarikçiler, paydaşlar vb.) iletmek için de bir araç işlevi görür.
Doğru uygulandığında plan, işe yaramayacağını ortaya koyan bir şeyi **yapmamanızı** da sağlar. Planda sonradan bir değişiklik yapmaya çalışmayın; çok gerekli ve kritik bir değişiklik değilse.

NEDEN PLAN YAPMALISINIZ?

Birçok kişi planlamanın gereksiz olduğunu düşünür ve bir plan olmadan da idare edebilir.

Bu yaklaşım bazen uygun olabilse de ortamın karmaşık olduğu durumlarda başarısızlıkla sonuçlanacaktır.



PLANLAMA TEORİSİ

HEDEF KİTLENİN ANLAŞILMASI



Plan farklı nedenlerle, iş döngüsünün farklı aşamalarında ve farklı kitleler için oluşturabilir. Her kurum kendine özgü ihtiyaçlara, sorunlara ve farklı bir paydaş grubuna sahiptir.

İngiltere'deki Co-op Group, üyelerin kendi saflarındaki yönetim kurulu üyelerine oy verdiği, modası geçmiş yönetişim kurallarına sahipti. Seçilen yöneticilerin çoğunun yürüttüğü iş hakkında hiçbir deneyimi olmadığı için, bu durum korkunç kararlar alınmasına yol açıyor, aynı zamanda sektördeki düzenleyici kurumlar ve hükümet gibi paydaşlarla da çatışmaya sebep oluyordu. Buna ek olarak, 2014 yılında, yaşanan çok ciddi bir sorunun üzerine; göreve yeni getirilmiş olan CEO istifasını kamuoyuna açıkladı ve bu açıklamada şirket yapısının modernize edilmesini engelleyen Yönetim Kurulunu, üyelik ve karar alma sürecini eleştirdi.

PLANLAMA TEORİSİ

HEDEF KİTLENİZ



Temel paydaşlar arasında, aşağıdakilerin bir kısmı veya tamamı yer alabilir:

- Yatırımcılar ve borç verenler
- Sendikalar ve çalışanlar
- Kredi kuruluşları, tedarikçiler/alt yükleniciler
- Diğer alacaklılar
- Potansiyel yatırımcılar
- Derecelendirme kuruluşları/analistleri
- Gelir idareleri
- Düzenleyici kurumlar/denetçiler
- Toplum

Tüm bu grupların farklı ve bazen birbiriyle çelişen talep ve ihtiyaçları olabilir. Bir şirket satın alan veya yeni bir şirketle birleşen bir şirketin, ayrıca yeni bir paydaş grubu daha olur ve planlarını buna göre gözden geçirmesi gerekir.

HEDEF KİTLENİZ



Planlamayı yapan:	Hedef kitle şunları içerir:
Serbest çalışan	Banka yöneticisi, alacaklılar, vergi memuru, denetçiler
Ortaklık	Diğer ortaklar, personel, banka yöneticileri, alacaklılar, meslek kuruluşu, vergi memuru, denetçiler
Küçük şirket	Yöneticiler, alacaklılar, personel, banka yöneticileri, vergi memuru, denetçiler
Kuruma bağlı departman/birim	Daire/birim başkanı, amirler, denetçiler, grup planlama, finans departmanı
Borsada işlem gören şirket	Borsa, alacaklılar, yatırımcılar, bankalar, derecelendirme kuruluşları, vergi memuru, devlet

PLANLAMA TEORİSİ

PLANLAMA DÖNGÜSÜ



Sürecin neresinde olduğunuza veya yaptığınız işe bağlı olarak yapacağınız plan da farklı olacak; farklı konulara ağırlık vererektir, farklı konuların ele alınması gerekecektir. Bu nedenle, öncelikle nerede olduğunuzu anlamalısınız:

İş kurmayı düşünenler
İş fikrini anlayın, keşfedin ve geliştirin; sağlam bir strateji oluşturun

Start up şirketi
Yatırımcıları veya diğer fonları çekin; daha somut konulara eğilin

Köklü bir şirket
Seçmiş olduğunuz stratejiyi uygulamak için operasyonel planlar geliştirin; somut ve genellikle bir veya iki yıllık

Yıllık planlama süreci:

- Başarıyı ve başarısızlığı gözden geçirin
- Gelecek yıl için bütçe hazırlayın
- Kurum stratejisi doğrultusunda çalışın

PLAN İÇERİĞİ



Plan içeriğini belirleyecek sihirli bir formül yoktur. Çoğu zaman, ihtiyaç duyulacak temel içerik aynı olsa da, ayrıntı seviyeleri kurumsal ihtiyaçlara göre farklılık gösterir. Temel konular şunları içerir:

- İç durum analizi
- Pazar, müşteri ve rakiplerin dış analizi
- Ürün ve hizmet tekliflerinin açıklaması
- İleriye dönük hedefler
- Harcama ve kaynakların belirlendiği bütçe
- İktisadi tahminler
- Senaryo/(Eğer... olursa) analizi

Bu konuların dahil edilmiş olduğu bir planda, yapılması gereken araştırmalar, analizler ve üzerine düşünülmesi gereken konuların belirlenmesi daha kolay olur.

PLANLAMA TEORİSİ

PLANLAMA YAKLAŞIMI



Planlama yaklaşımı kurumdan kuruma farklılık gösterir. Örnekleri arasında şunlar yer alıyor:



Planın merkezi olarak geliştirildiği **yukarıdan aşağı**



Her seviyedeki değerlendirmenin bir üst seviyeye aktarıldığı **aşağıdan yukarı**



Merkezi olarak belirlenen bir rehber çerçevesinde birimlerin kendi planlarını hazırladığı **karma** yöntem



İnformel planlama



Sayısal tabanlı (geleneksel-bütçe odaklı)



Sıfır Tabanlı Bütçeleme-ZBB



Senaryo tabanlı



Ekonomik değer analizi



Performans karnesi

İlerleyen sayfalarda hepsi açıklanıyor



PLANLAMA YAKLAŞIMLARI

YUKARIDAN AŞAĞI



Bu yaklaşım, formel plan süreçlerinin kullanıldığı kurumlarda, geçmişte muhtemelen en yaygın tür olsa da bugünlerde yerine pek çok alternatif kullanılıyor.

Plan, merkezi olarak belirlenerek kademeli şekilde kuruma yayılır. Çoğu zaman gereken istişare ve tartışma yapılmadan, keyfi şekilde belirlenir. Plan ve hedef doğrultusunda çalışması gereken kişilere nadiren danışılır. Çalışanlar da hazırlık sürecinde yer almadıkları ve inanmadıkları bir plan dahilinde bir şeyler başarmaya çalışır.

Bu tür bir planlamanın, özellikle de planı hazırlayanların planı uygulayacak olanları dikkate almadığı durumlarda, etkisiz kalması sürpriz olmamalıdır.

Teorik bir hedefler dizisine pratikte erişmek çok zor olabilir. Bu da en alt kademedekiler açısından ciddi sorunlar yaratabilir.



PLANLAMA YAKLAŞIMLARI

AŞAĞIDAN YUKARI



Bu yaklaşım, en düşük birimle başlayarak, sonrasında tüm kurum için nihai plan elde edilecek şekilde planları bir araya getirir.

Genellikle (her zaman olmasa da) bir dizi rehber oluşturulur ve birimler bu çerçevede kendi planlarını üretir. Bir redaksiyon süreci de plan içinde tutarlılık sağlayacak ve gereksiz ayrıntı ve tekrarları ortadan kaldıracaktır.

Bu yöntem sürece herkesin dahil olup katkıda bulunmasını sağlasa da çok zaman alabilir ve içinde tekrarlar bulunabilir.

- Genellikle çok fazla rakamlara dayalıdır; bütçe üzerine ağırlık verilir
- Birimler, kurumun ihtiyaçlarıyla ilgisiz ve kolay hedefler belirlemeye çalıştığı için, genellikle çatışmaya yol açar
- Birimler sürece daha fazla dahil olduğu için, yukarıdan aşağı yaklaşımına göre daha fazla katılım sağlanabilir. Bu açıdan ayrıca ZBB yaklaşımına da bakınız.



PLANLAMA YAKLAŞIMLARI

KARIŞIM

Önceki iki yaklaşımın bileşimidir. Üst seviyede oluşturulan genel bir plan, sonrasında aşağıdan yukarıya yürütülen bir sürecin sonuçlarıyla birleştirilir.

Bu yaklaşımda genellikle araştırma yapan ve makro-ekonomik tahminler yaparak genel çerçeveyi ve uygulamayı belirleyen merkezi bir koordinasyon birimi bulunur; planı düzenleyen ve ortaya konulan görüşleri ilk aşamada değerlendiren birim de burasıdır.

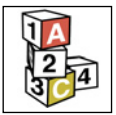
Nihai aşamada sonuçlar tekrar gözden geçirilir, sorgulanır, değiştirilir ve konsolide edilir.

İktisadi sermaye planlamasında genellikle bu yaklaşım kullanılır.



PLANLAMA YAKLAŞIMLARI

İNFORMEL PLANLAMA



Yöneticilerin bir araya gelip gelecek yılın amaç ve hedeflerini tartıştığı küçük ve orta ölçekli kuruluşlarda kullanılır. Genellikle başarılı girişimlerde uygulanır. En önemli avantajı, zaman almaması ve oldukça esnek olmasıdır.

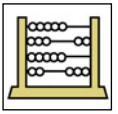
Diğer taraftan, iş ortamı karmaşık hale geldiğinde sorunlar ortaya çıkar. Kontrol ve ölçüm açısından da yetersizdir.

Bu tür durumlarda, daha sağlıklı planlama yöntemlerine geçiş yapmayan firmalar açısından, son derece olumsuz sonuçlara sebep olabilir.



PLANLAMA YAKLAŞIMLARI

SAYISAL TABANLI



Muhtemelen en yaygın uygulamadır ve bir başka yöntemle birlikte de uygulanabilir. Niteliksel olandan ziyade niceliksel konulara odaklanır ve daha net göründüğü için insanları rahat hissettirir. Nakit akışını anlamak, müşterinin ürününüzü tercih etme nedenini anlamaktan daha kolay olsa da bu durumda büyük resmi gözden kaçırabilirsiniz.

Arnold Weinstock'un ikinci döneminde GEC'e yöneltilen eleştirilerden biri de, planlamanın tamamen nakit akışına dayanması, diğer konular göz ardı edildiği için vizyon kaybı oluşmasıydı.

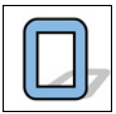
Tüm planlar sayısal bir analiz içerse de tamamen sayılara dayalı yaklaşım artık büyük ölçüde gözden düşmüş bulunuyor. Bunun yerine daha geniş perspektif sağlayan yaklaşımlar daha yaygın olarak benimsenmeye başlandı.

Weinstock sonrasında, GEC'in işleri çok kötü yürüttüğü ve piyasadan silindiği göz önüne alındığında, belki de bu yaklaşım birçok kişinin düşündüğünden daha fazla önem taşıyordu!



PLANLAMA YAKLAŞIMLARI

SIFIR TABANLI BÜTÇELEME - ZBB



Sıfır tabanlı bütçeleme, geleneksel bütçelemeden farklı olarak, önceki bütçeleri hesaba katmayan ve bütçe sürecine boş bir kâğıt parçasıyla başlayan, sayısal bir yaklaşımdır.

Tarihsel olarak birçok bütçe "birikimli" olarak yapılmıştır: Önceki yılın rakamları alınır ve belli değişiklikler yapılır (genellikle yukarı yönde).

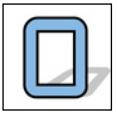
Bu yaklaşımda (önceliklere dayalı bütçeleme olarak da bilinir) "baz senaryo" yoktur. Bunun yerine kurumun ihtiyaçları ile projelerin veya fırsatların göreli önceliklerinin sıralaması ele alınır. Bir birim için olabildiği gibi kurum genelinde de olabilir. İkinci durum, tüm fırsatların yönetim tarafından birer birer gözden geçirildiği ve Yıldız Odası denilen uygulamayı içerir:

Fırsatlar, sadece diğer konular üzerindeki etkisine göre değil, aynı zamanda kurumun ileriye dönük stratejik önceliklerini ne ölçüde desteklediğine göre sıralanır. Bu şekilde, üzerinde anlaşılmış öncelikler çerçevesinde, tüm fırsatlara belli bir bütçe tahsis edilir.



PLANLAMA YAKLAŞIMLARI

ZBB SÜRECİ

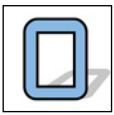


- Kurumun karar birimlerinin belirlenmesi
- Karar paketlerinin belirlenmesi
- Karar paketlerinin analizi:
  - Karar paketi kurumun amaçlarına uygun mu? Amaca katkıda bulunuyor mu?
  - Karar paketi uygulanmazsa kuruma sonucu ne olur?
  - Karar paketinde yer alan amaçlar daha etkin ve/veya verimli şekilde gerçekleştirilebilir mi?
  - Fayda/maliyet
  - İşlere etkisi
- Karar paketlerinin sıralaması (yıldız odası)
- Gereken rakam üzerinde anlaşılarak tahsisat sağlanması
- Bütçe oluşturma
- İzleme ve değerlendirme



PLANLAMA YAKLAŞIMLARI

ZBB KARAR PAKETLERİ



Karar paketi sıralaması
Sıralama, mevcut karar paketlerinin önceliklendirilmesidir. Kıt kaynakları en verimli alanlara yönlendirerek, kaynakların verimli şekilde tahsis edilmesine yardımcı olur.

Önceliklerin oluşturulması:

1. Zorunlu (olmazsa işler yürümez)
2. Olmalı (yokluğu işleri oldukça olumsuz etkiler)
3. Olabilir
4. Olmasa da olur
5. Kaynaklar yetersiz kalırsa ilk önce gündemden çıkarılacak

---

6. Finansman yeterse ilk olarak gündeme alınacak
7. Belki bütçe sağlanabilir
8. Bütçe sağlanmasa da olur
9. Muhtemelen bütçe verilmeyecek
10. Derhal son verilsin!



PLANLAMA YAKLAŞIMLARI

SENARYO TABANLI



Önde gelen temsilcilerinden birinin Shell olduğu, oldukça karmaşık bir planlama yaklaşımıdır. Genellikle diğer planlamalara göre uzun bir "zaman dilimini" esas alır ve "Eğer... olursa" konusuna büyük önem verir.

Bu yaklaşımda, gelecekteki olası senaryolar belirlendikten sonra, işletme üzerindeki etkilerinin ve olumsuz sonuçlarla ilgili yapılması gerekenlerin analizi yapılır. Bu senaryolar daha sonra olasılığa göre ağırlıklandırılabilir. Gerçekleşme olasılığı en yüksek olan senaryo için bir yol haritası belirlenirken, sonradan öncelik kazanması mümkün olan senaryolar için de alternatif planlar geliştirilir.

Çeşitli olasılıkları planlayabilmek için bir dizi farklı senaryo geliştirilmesi önem taşır.



PLANLAMA YAKLAŞIMLARI

SENARYO TABANLI



Senaryo tabanlı planlama, belirsizliği ölçmek için mükemmel bir yöntem olmakla birlikte, geleceğe yönelik karmaşık modellerin ve analiz tekniklerinin kullanılmasını gerektirir. Bu nedenle, çoğu işletme için uygun değildir ve taktiksel olmaktan çok stratejiktir.

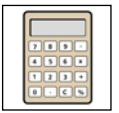
Diğer taraftan, büyük sermaye yatırımları konusunda planlama yapılırken, bu yöntem diğerlerine göre daha fazla yarar sağlayabilir.

2008'de petrol fiyatı varil başına 100 dolardan 50 dolara geriledi. Bu fiyatta birçok kuyu ekonomik olmaktan çıktı (birçok ekonomi için bu fiyat seviyesinde elde edilen gelir, yapılan harcamanın altına düşmeye başladı; örneğin İran). Shell ve diğerlerinin yapmış olduğu senaryo planlamasının kıymeti de tam olarak bu tür durumlarda ortaya çıkıyor.



PLANLAMA YAKLAŞIMLARI

EKONOMİK KATMA DEĞER



Bu yaklaşım büyük ölçüde sayılara bağlıdır. Sermaye maliyeti düşüldükten sonra, işletme sermayesinin getirisine odaklanır. Burada genellikle ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti (öz sermaye ve borçlar) esas alınarak hesaplama yapılır. Bir çok şirketin yanı sıra, Coca-Cola, Siemens ve Procter&Gamble'da kullanılmaktadır. Temel gösterge, yürütülen her bir faaliyetin sermaye maliyeti üzerinde mi yoksa altında mı değer yarattığıdır. Bir başka deyişle, her faaliyetin, yıl sonunda kurumun değerini artırıp artırmadığına bakılır.

Planlama, her bir faaliyetin bu kriteri karşılamasını sağlamak üzere yapılır. Bu yaklaşımı kullananlar, faaliyet odaklı sistemde son derece başarılı sonuçlar elde edildiğini iddia ediyor. Gerçek değerin nerede üretildiği konusunda, uzun süredir devam eden bazı varsayımların sorgulanmasını sağlayarak, birçok kurumda şaşırtıcı derecede olumlu sonuçlar ortaya koymuştur.

ABD'de ortaya çıkan bu yaklaşım, sonrasında İngiltere'ye yayıldı. Son zamanlarda, hissedarların ön plana çıktığı kıta Avrupası'nda da gönülsüz de olsa bir dereceye kadar kabul gördü. Özellikle çok sayıda iş birimine sahip büyük kuruluşlar açısından kullanışlıdır.



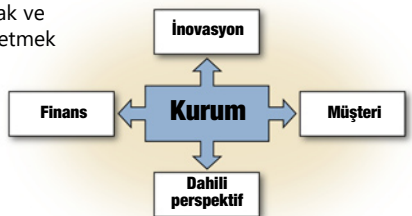
PLANLAMA YAKLAŞIMLARI

PERFORMANS KARNESİ



Bu yaklaşımda, sayısal analiz, kurumlar için önemli olan diğer unsurların nitel analiziyle birlikte kullanılır. Örneğin:

- Müşterinin bakış açısı; müşterinin şirket hakkında ne düşündüğü; müşteri sadakatinin nasıl artırılacağı
- Dahili bakış açısı; mükemmelleşmemiz gereken alanlar, örneğin, çalışanların yetkinliği
- Finans; hedeflerimizin ne olması gerektiği, örneğin, maliyet/gelir oranı, aktiflerin getirisi, sermaye getirisi, kârlılık
- Uzun vadeli hayatta kalmak; geleceğe bakmak ve daha fazla değer yaratmak için inovasyon üretmek



Planda bu dört konunun da ele alınması öngörüldüğü için, planda değişiklikler yapılmasını gerektirebilir.

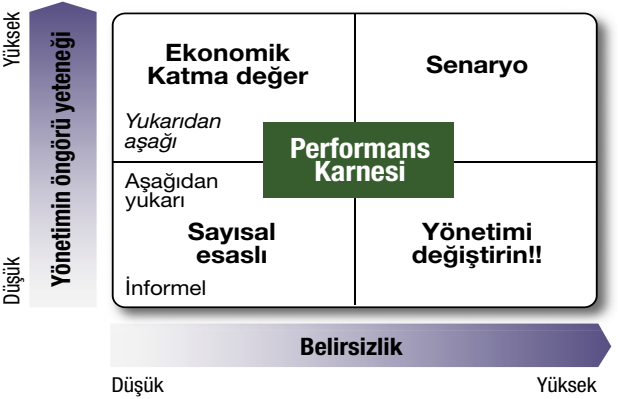
Uygulamada kullanımı zor olabileceği gibi, yeteri kadar açıklanmamışsa kafa karışıklığına da yol açabilir

PLANLAMA TEORİSİ

KURUMUNUZ İÇİN HANGİ YAKLAŞIM UYGUN?



Kurumunuza uygun yaklaşım, kurum yapısına bağlıdır; yönetimin uzmanlığı ile durumun karmaşıklığı/açıklığı





PLANLAMA SÜRECİ

PLANLAMA SÜRECİ

GİRİŞ



Planlama süreci, nihai çıktısı olan planı üretmek için yürütülen bir dizi adımdan oluşur. Sonuçların yanı sıra faaliyetlerin analizini ve geliştirilmesini içerir.

Tipik bir planlama sürecinde aşağıdaki adımlar yer alır:

1 Durum analizi
2 Dış analiz
3 Boşluk analizi
4 Faaliyet geliştirme
5 Kaynak değerlendirme
6 Hedef belirleme
7 Finansal modelleme



PLANLAMA SÜRECİ

1: DURUM ANALİZİ

İçeriye odaklanır:

Şu konuların
anlaşılmasını gerektir:

- Neredeyiz?
- Buraya nasıl ulaştık?
- Elimizde neler var?
- Eksiklerimiz neler?





Delphi'deki kâhinin söylediği gibi: "Gnothi Seauton - Kendini Bil!"

PLANLAMA SÜRECİ

1: DURUM ANALİZİ



Kurumunuz veya biriminizin analizidir ve şu konuları içerir:

- Durumunuzun geçmişe dayalı analizi: Bugüne kadar başardıklarınız
- Başarıya götüren faktörlerin analizi:
  - Nispeten güçlü olduğunuz alanlar
  - Gücün derecesi
  - Nedenleri (başarının temel öğeleri)
  - Kendinizi görece zayıf gördüğünüz alanlar
  - Zayıflık derecesi
  - Nedenleri
  - Önemli kaynaklar/ihtiyaçlar



PLANLAMA SÜRECİ

2: DIŞ ANALİZ

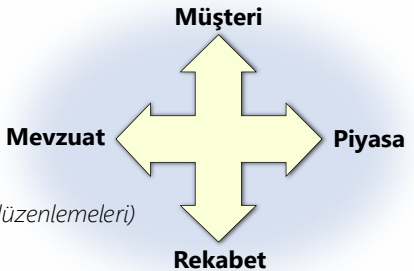
Dışa dönüktür:

Dışarıda kimler var?

Neler yapıyorlar?

Yeni gelişmeler neler?

Sizi nasıl etkileyecek?



Doğrudan rekabet halinde olmasalar da, iç departmanların da (İK, BT) müşterileri vardır. Doğal olarak, **her** birim, müşteriye hizmet vermeye çalışırken kuruma destek olmalıdır.

PLANLAMA SÜRECİ



2: DIŞ ANALİZ

Kurumunuz dışında yer alan ve planlarınızı etkileyecek olan unsurların analiz edilmesidir. Bu süreçte, faaliyet gösterilen pazar, rekabet, müşteriler, mevzuat, vergi ve çevresel koşulların ele alınması gerekir.

Piyasa

- Neler olup bitiyor?
- Siz bunun neresindesiniz?
- Trendler neler?
- Yeni fırsatlar var mı?
- Giriş/çıkış engelleri (sonraki sayfadaki şemaya bakın)
- Biriminiz bu açıdan kuruma nasıl destek verebilir?



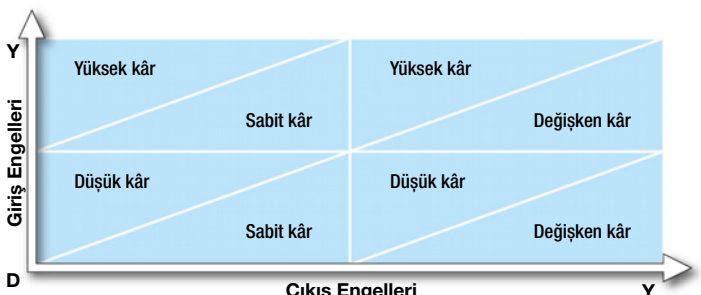
2: DIŞ ANALİZ

PAZARA GİRİŞ/ÇIKIŞ ENGELLERİNİN KÂRA ETKİSİ

Pazar engelleri, şirketin faaliyetleri üzerinde etki yaratır.

Giriş engelleri (telif hakları, patentler, yatırım ihtiyacı, bilgi, mevzuat) rekabetin önünü keserek daha yüksek kâr elde edilmesini sağlayabilir.

Çıkış engelleri (yatırımların kesilmesi, mevzuat, devletin "stratejik" kurtarma operasyonları vb.) oyuncuların gerektiği zaman pazardan çıkmasını engelleyerek istikrarsızlığa yol açabilir.



PLANLAMA SÜRECİ

2: DIŞ ANALİZ



Rekabet

- Şu anki rakipler kim?
- Gelecekte kimler olabilir?
- Ürünleri neler?
- Nasıl rekabet ediyorlar (fiyat, hizmet, kalite, pazarlama)?
- Nasıl dağıtım yapıyorlar?

Vergi

- Sizin için ne kadar önemli? (Etkin bir vergi planlaması, büyük kurumlarda milyonlarca lira tasarruf sağlayabilir)
- Bazı hizmet alımlarının yapılması avantaj sağlar mı?



PLANLAMA SÜRECİ

2: DIŞ ANALİZ

Müşteri

- Müşterileriniz kimler?
- Neredeler?
- Onlarla nasıl iletişim kuruyorsunuz?
- Önemli segmentler nerede (Pareto analizi: En yüksek değer oranı yaratanlar)?
- İhtiyaçları nedir ve nasıl değişiyor?
- Gelecekteki müşterileriniz kimler olacak?



PLANLAMA SÜRECİ

2: DIŞ ANALİZ



Mevzuat

- Kurumunuzu etkileyen mevzuat (ulusal, federal, küresel gibi birkaç düzeyi olabilir)
- Uyum gösteriyor musunuz; henüz değilse nasıl/ne zaman?
- Nasıl değişebilir?
- Sizin için etkileri neler?

Çevre

- Bu konu; siz, müşterileriniz ve paydaşlarınız açısından ne kadar önemli?
- Sizi nasıl etkileyecek, örneğin:
  - Maliyetlerinizi değiştirecek mi?
  - Tedarikçilerinizi değiştirecek mi?
  - Yasal sonuçları var mı?



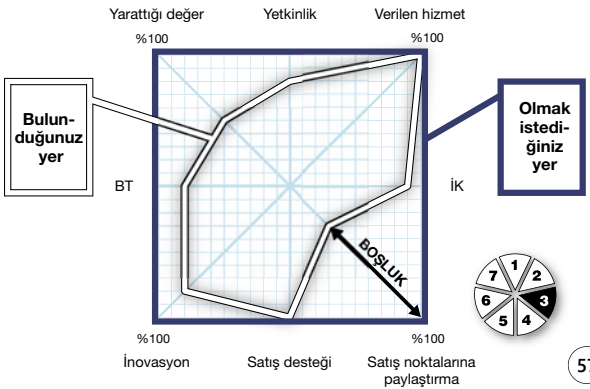
PLANLAMA SÜRECİ

3: BOŞLUK ANALİZİ

Bu noktada dış analiz ve iç koşullarınızı birlikte değerlendirerek, görece güçlü olduğunuz ve geliştirilmesi/tedbir alınması gereken alanları öne çıkarın.
Belirlediğiniz konuları da rakiplerinizi referans alarak önceliklendirin,

Öncelik ne kadar yüksek ve boşluk ne kadar büyükse, değişim ihtiyacı da o ölçüde yüksektir.

Analiz için kilit noktalar; bulunduğunuz yer ile olmak istediğiniz yer arasındaki fark, gelişim ihtiyacını ortaya koyar.





4: YAPILMASI GEREKENLERİN BELİRLENMESİ

Boşlukları belirledikten sonra kapatmak için harekete geçmek gerekir. Bu noktada zayıf olduğunuz alanları güçlendirirken, güçlü olduğunuz alanları korumalı ve geliştirmelisiniz:

- Ürünlerinizde bir eksik tespit ederseniz, mevcutları iyileştirmek veya yenilerini geliştirmek için bir plan hazırlamanız gerekir
- Başarı için teknolojinin önem taşıdığı durumlarda, kurumunuzu rakiplerin seviyesine, hatta bir adım önüne çıkaracak bir plan geliştirmelisiniz
- Personelinizin becerileri veya eğitimi yetersizse, bu konuyu da ele almalısınız

Tabii ki bunların hepsi stratejik hedefler çerçevesinde yürütülmelidir.

İş planınız, kısa ve uzun vadeli faaliyetlerin yanı sıra, acil müdahale gerektiren ve gerektirmeyen konular arasında da ayrım yapmalıdır.





5: KAYNAKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yapılması gerekenleri belirledikten sonra, hangi kaynaklara ihtiyaç duyduğunuzu değerlendirebilirsiniz. Boşluk analizi, yapılması gerekenler belirlenirken detaylandırmış olan bazı alanları da öne çıkarmış olacaktır. Bu aşamada sadece aşağıdaki konular ele alınacaktır:

- **Personel** – yönetim, personel, uzmanlar, dış kaynaklar
- **Sabit varlıklar** – tesisler, makineler ve binalar
- **BT** – donanım, yazılım, sistem entegrasyonu
- **Dağıtım** – nasıl yapıldığı; perakendeciler, uzaktan, aracılarla, elektronik
- **Finansman** – planın gerçekleşmesi için gereken tutar, yüksek bütçe gerektiren işler, olası finansman yöntemi



PLANLAMA SÜRECİ



5: KAYNAKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

PERSONEL

Cevaplanması gereken temel sorular şunları içerir:

- Kaç kişiye ihtiyaç var?
- Hangi becerilere ihtiyaç var?
- Ne tür bir eğitim verilmesi gerekiyor?
- Kimlerin/ne zaman işe alınmasına ihtiyaç var?
- Kariyer gelişimi hangi alanlarda desteklenmeli?
- Süreç nasıl yönetilecek?
- Personel aynı bölgeden mi, yoksa uzak bölge veya ülkelerden mi istihdam edilecek?



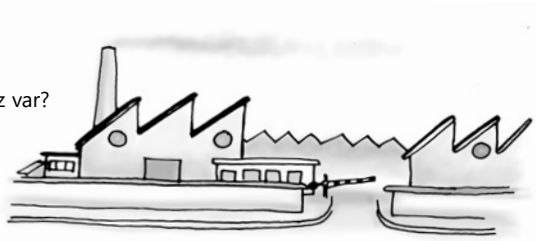
İşgücü Planlaması

5: KAYNAKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

SABİT VARLIKLAR

Sabit varlıklar, çıktı üretmek için kullanılan varlıklardır: Tesis, makine, arazi ve binalar vb.

- Elinizde neler var?
- Yeterli mi?
- Yeterli değilse neye ihtiyacınız var?
- İstenmeyenleri elden çıkarabilir misiniz?
- Amortisman değerlendirmesi doğru mu?
- (Seçilen amortisman türü mali sonuçları etkileyebilir)
- Gereken getiriyi elde ediyor musunuz ("tüm potansiyelinden sonuna kadar" faydalanıyor musunuz)?





5: KAYNAKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

Günümüzde neredeyse tüm işletmeler açısından kritik öneme sahip olan BT, kurumu desteklemeli, kendi önceliklerine göre hareket eden bir birim olmamalı ve kurum tarafından sıkı şekilde kontrol edilmelidir. Planda BT stratejisi bölümüne dahil edilmesi gereken temel sorular:

- Elimizde neler var?
- Kurumu destekliyor mu?
- Ömrü ne kadar ? (BT projeleri genellikle yıllarla ölçülür)
- Uyumlu mu?
- Plan neticesinde, BT kuruma gereken desteği sağlamaya devam edecek mi?
  - Güncelliğini yitiren sistemler (değiştirilmesi gereken eski sistemler)
  - Teknolojik yıpranma



Başka bir yol kalmadığı sürece (olmaması pek mümkün değildir) yeni geliştirilmiş sistem kurmayın ve mevcut, kanıtlanmış sistemleri kullanın: "Uç" değil, "önde gelen" sistemleri. Hiçbir şey BT projeleri kadar nakit tüketmez. Mümkünse kaçının; bir şeyler yapmanız gerekiyorsa da minimumda tutun ve sonrasında kontrolü elden bırakmayın.

5: KAYNAKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

DAĞITIM

Ürünlerin/hizmetlerin müşterilere dağıtım şekli, stratejik planlamanın kritik bir parçasıdır. Bu konuda, aşağıdaki sorular üzerine kapsamlı olarak düşünülmesi gerekiyor:

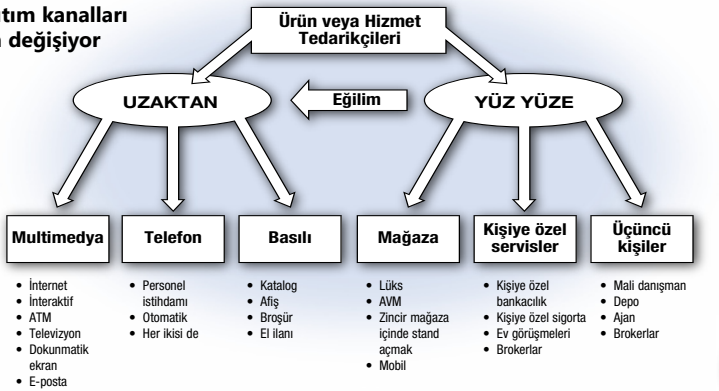
- Ürüne erişimi en üst düzeye çıkarmak için hangi dağıtım kanallarını kullanmalısınız?
- Şu an hangisini kullanıyorsunuz?
- Getirilerine göre kanal maliyeti ne durumda?
- Kanalları nasıl kontrol ediyorsunuz, örneğin: Satın alım kararlarının genelde markadan çok fiyatla belirlendiği, ürün tedarikçilerinin müşteriyle doğrudan teması olmayan birer simgeden ibaret olduğu internet.
- Geleceğin dağıtım kanalları hangileri olacak?
- Bu değişimin, merkez/idari birimler üzerindeki etkisi nasıl olacak?



5: KAYNAKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

DAĞITIM KANALLARI

Dağıtım kanalları hızla değişiyor



Kanallar uzaktan veya yüz yüze olabilir; her birinin artıları ve eksileri vardır.

5: KAYNAKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

FİNANSMAN

Finansman, işletmenin motor yağıdır; olmazsa şirket durma noktasına gelir.

Önemli olan, maliyet ve getiriye göre sermaye kullanımını en üst düzeye çıkarmaktır.

Özellikle:

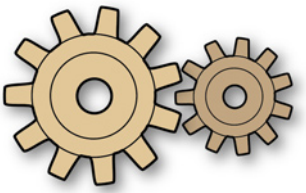
- İşletme planı için gereken sermayeye sahip misiniz?
- Uygun şekilde gidiyor musunuz; yatırımlar ve borçlar açısından; sizi hangi viteste götürüyorlar?
  - Şirketin ortalama fonlama maliyeti nasıl (ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti veya AOSM olarak bilinir)?
  - Ödemeler (temettüler ve faiz) açısından etkileri neler?
- Sermayenin atıl kaldığı süre, beklenen gider ve gelirle örtüşüyor mu?

Sermayenin tüm birimlere tahsis edildiği durumlarda, bu sorular kritik önem taşır.



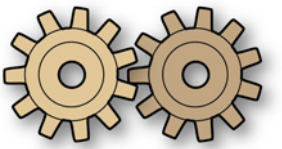
5: KAYNAKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

FİNANSMAN: VİTES ANALİZİ



Borçlanma **Öz sermaye**

Yüksek viteste giden şirketler, iktisadi büyüme dönemlerinde, borçlanma maliyeti genellikle öz sermaye maliyetinden daha düşük olduğu için fayda sağlar; ancak sabit faiz ödemeleri yapılması gereken durgunluk dönemlerinde sıkıntı yaşarlar.



Borçlanma **Öz sermaye**

Durgunluk dönemlerinde daha dengeli borç/öz sermaye oranına sahip şirketler, temettü ödemeleri de ertelenebildiği için fayda sağlar; büyüme dönemlerinde ise daha fazla temettü ödemekle birlikte, daha fazla yatırım sermayesi elde edebilirler.





5: KAYNAKLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

BÜTÇELEME

Ne tür bir planlama yaklaşımı kullanılırsa kullanılsın, içinde her zaman bir bütçe olacaktır.

Bütçe, gelecek yıl için olası nakit akışı, gelir ve kârın belirlenmesidir.

İş hayatının içindeyseniz; belki kısıtlarından mustarip biri olarak, belki hazırlayıcısı olarak, belki de gerçekleşmesini ölçen bir mali müşavir veya analist olarak, çok büyük olasılıkla bütçe sürecine siz de dahil olmuşsunuzdur.

Kötü itibarına karşın, işletmeyi ve elde edilen sonuçları kontrol etmek için önemli bir yönetim aracıdır.

Kötü yönetilen kurumlarda, bütçe genellikle planın yerini alır. Bu oldukça dar görüşlü bir yaklaşımdır ve yönetim de bu şekilde işleri kontrol altına aldığını düşünür.



PLANLAMA SÜRECİ

6: HEDEFLERİN BELİRLENMESİ



Gösterilen gelişimi ve sonuç olarak planın başarısını ölçebilmeniz için, planda hedeflere yer vermeniz gerekiyor. Hedefler **nicel** veya **nitel** olabilir ve genelde şunları içerir:

- Finansal getiri
- Maliyetler (mutlak veya göreli)
- Pazar payı
- İşgücü
- Satışlar/iş hacmi
- Büyüme
- Müşteri memnuniyeti
- Çıktıların kalitesi

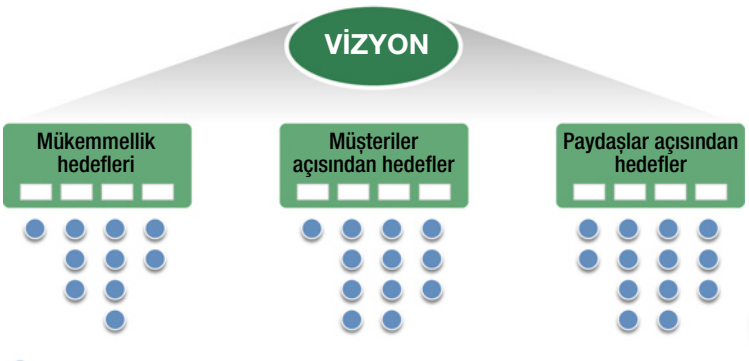
Amaçların önceden ortaya konulmuş olduğu veya performans karnesi yaklaşımının kullanıldığı durumlarda, hedefler de bu çerçevede belirlenecektir.



PLANLAMA SÜRECİ

6: HEDEFLERİN BELİRLENMESİ

Bazı amaçlar, doğası gereği, diğerlerine göre daha az hedef içerir.



PLANLAMA SÜRECİ

7: FİNANSAL ANALİZ

Bir planı, finansal boyutunu değerlendirmeden tamamlamak mümkün değildir. Finansman, özellikle de sürdürülebilir nakit akışı, her işletme için kritik öneme sahiptir. Bir şirket, kâr elde etmese dahi, vadesi gelen faturalarını karşılamak için yeterli nakdi üretebildiği ölçüde faaliyetine devam edebilir. Kâr elde ederken nakit elde edemeyen şirketse, iflasa sürüklenir.

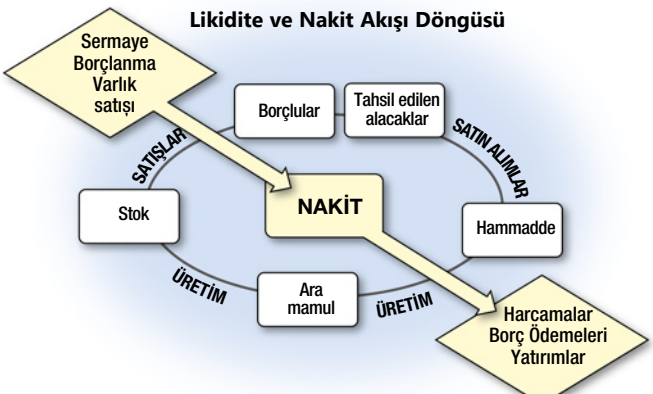


Aşağıdaki konular için nakde ihtiyacınız bulunuyor:

- Personel ödemeleri
- Hammadde alımları (alacaklılarla da uzlaşmaya çalışırken)
- Sarf malzemesi harcamaları
- Varlıklara yapılan yatırımlar
- Temettü ödemeleri
- Vergi ödemeleri
- Borç ödemeleri



7: FİNANSAL ANALİZ



Kriz zamanlarında nakit kraldır.
Nakdi idare edebilenler hayatta kalır; edemeyenlerse...

PLANLAMA SÜRECİ

7: FİNANSAL ANALİZ



Bunların dışında yapmanız gerekenler:

- Gelirleri dikkate alarak harcamaları sıkı şekilde kontrol edin
- Borçlarınızı ödeyebileceğinizi gösterin
- Uygun bir sermaye getirisi sağlayın
- Kârın bir kısmını, büyümek için öz sermayeye ekleyin

Bunların desteklenmesi için, aşağıdakiler de dahil olmak üzere finansal analizler yapmalısınız:

- Nakit akış tahminleri
- Beklenen kâr ve zarar
- Beklenen bilançolar
- Nakit akış tablosu

Son üç konu muhtemelen iç departmanlar için uygun değildir. Bununla birlikte birçok şirkette, yönetim için düzenli (haftalık bazda) nakit akış tablosu oluşturulur.



PLANLAMA SÜRECİ



7: FİNANSAL ANALİZ

NAKİT AKIŞ TAHMİNLERİ

- 12 ay içinde nakit olarak ödenecek olası harcamalar ve faturalara ilişkin tahminleri ortaya koyar.
- Nakit akışı, bir işletme için hayati önem taşır. Borç verecek, yatırım yapacak veya kredinizin vadesini uzatacak herkes, şirketinizin, giderlerini karşılayacak ölçüde nakit yaratabildiğini görmek isteyecektir.
- Gerçekçi bir nakit akış tablosu, finansman ihtiyaçlarınızı önceden açık şekilde ortaya koymanızı sağlar. Bu sayede bankaların size şirinlik yaptığı ilk aşamalarda ihtiyaçlarınızı çok daha avantajlı finansman olanaklarıyla karşılayabilirsiniz. İlerleyen dönemlerde o kadar sevimli olmayacaklardır.
- Nakit akışı tahmini oluşturulması, nakit akışını (fonları veya kârı değil) dikkate alarak faaliyet gösterdiğinizi ortaya koyar. İlgili taraflar daha sonra varsayımlarınızı sorgulasa da vereceğiniz cevaplar varsayımlarınız ve tahminlerinizin doğru olduğu konusunda size güven duymalarını sağlayacaktır.





7: FİNANSAL ANALİZ

NAKİT AKIŞI TAHMİNİ: ÖRNEK

AY ►	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Dönem Başı	39	45	72	96	(123)	50	83	87	(123)	67	96	123
Satışlar	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Alacaklar	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Varlık satışları	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Sermaye enjeksiyonu	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Faiz gelirleri	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Temettü gelirleri	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Harcamalar												
Maaş ödemeleri	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Kiralar	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Faiz ödemeleri	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Varlık alımları	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Kredi ödemeleri	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
Temettü ödemeleri	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Dönem Sonu	**45**	**72**	**96**	**(123)**	**50**	**83**	**87**	**(123)**	**67**	**96**	**123**	**48**

Bu tablo, finansman ihtiyaçlarının (4. ve 8. aylar), önceden tahmin edilerek karşılanmasını sağlar.



7: FİNANSAL ANALİZ

KAR ZARAR TABLOSU

Şirket veya biriminin, aşağıdaki konular açısından geçmiş performansının belirlenmesidir:

- Yıllık geliri ve temel bileşenleri
- Gelirle ilişkili maliyetler ve önemli maliyet kalemleri
- Elde edilen kâr (brüt ve net)
- Kârın nasıl dağıtıldığı (temettü ödemesi, gelecekteki büyüme için sermayeye aktarım, vb.)

Geçmiş performansın değerlendirilmesi ve gelecekteki olası eğilimlerin tahmin edilmesi açısından yararlı bir finansal tablodur.

Planınızda ayrıca tahmini bir kâr ve zarar tablosuna da yer verilmesi, planın finansal performans açısından etkinliğini de ortaya koyar.

Kurum içinde destek birimlerinde genellikle bu tablo oluşturulmaz.





7: FİNANSAL ANALİZ

KÂR – ZARAR TABLOSU: ÖRNEK

KÂR-ZARAR TABLOSU	min AZN
SATIŞLAR	107.0
Eksi:	
Satışların maliyeti	32.0
Dağıtım maliyeti	13.0
Yönetim maliyeti	27.0
Artı	
Diğer Faaliyet Gelirleri	11.0
Düzeltmeler	(3.0)
FAALİYET KÂRI	43.0
İştirak kârları	2.0
FAİZ VE VERGİ ÖNCESİ KÂR	45.0
Ödenecek net faiz (+/-)	(13.0)
VERGİ ÖNCESİ KÂR	32.0
Ödenecek vergi	(17.0)
VERGİ SONRASI KÂR	15.0
Azınlık hisseleri	–
İmtiyazlı hisseler	(5.0)
NET KÂR	10.0
Temettü	4.0
SERMAYEYE EKLENEN KÂR	6.0



7: FİNANSAL ANALİZ

BİLANÇO

Bilanço, bir şirketin belli bir tarihteki (genellikle mali veya takvim yılı sonu) durumunun "anlık görüntüsü"dür.

Şu konuları ortaya koyar:

- Şirketin **varlıkları - sahip olduğu her şey**
- Şirketin **yükümlülükleri - borçları**
- Aradaki fark, bir şirketin değeridir - genellikle de **öz sermaye, net varlık değeri** vb. olarak adlandırılır

Sadece bir günü göstermesine karşın, şirketin mali yapısı hakkında değerli bilgiler verir.

İyi bir planda, varlıklar ve yükümlülükler üzerindeki etkileri ortaya koymak üzere, tahmini bir bilanço da yer alır. Birçok şirket, bu tabloyu yönetim için düzenli (haftalık) olarak oluşturur.





7: FİNANSAL ANALİZ

BİLANÇO: ÖRNEK

Milyon TL		
50	Dönen varlıklar	(nakit, yatırımlar, alacaklar, hisse senedi, verilen avanslar)
	Eksi	
(35)	Cari Yükümlülükler	(vergi, alacaklılar, kısa vadeli borçlar, temettü)
15	**Net işletme sermayesi**	
	Artı	
100	Sabit kıymetler	(tesisler, makine, arazi ve binalar, BT, vb.)
	Eksi	
(70)	Borçlar	(krediler, uzun vadeli borçlar, ertelenmiş vergi)
45	**Net varlıklar**	
	Finansman yöntemi	
45	**Net varlık** değeri	(sermaye, dağıtılmamış kar, yedekler)





7: FİNANSAL ANALİZ

FON AKIM TABLOSU

Bazen birkaç farklı finansal hesapta yer alan fon akım tablosu, kuruluşun yıl içinde kendini nasıl finanse ettiğini gösterir.

Özellikle de şu konuları gösterir:

- Para nereden geldi
- Nereye gitti
- Fonların şirkette kalış süresi
- Şirket dışına çıkan fonların vadesi (uyumsuzluk analizi için)





7: FİNANSAL ANALİZ

FON AKIM TABLOSU

Kaynaklar ve kullanımlar aynı takvime göre oluşturulmalıdır. Uzun vadeli (örneğin beş yıllık) bir projeyi finanse etmek için, kısa vadeli (üç aydan az, hatta gecelik) borçlanma uygun olmayacaktır. Faiz oranları muhtemelen aleyhinize değişecek, getiriler uygun olmayan zamanlarda gerçekleşecek, krediler sıkıştığında da projeyi finanse etmeniz mümkün olmayacaktır.

2008'deki ipotek kredisi krizi, birçok finans kurumunun tedbirsiz yaklaşımını ortaya çıkardı. Yapmış oldukları şey, piyasalardan kısa vadeli borç alıp uzun vadeli borç vermekti. Krediler daraldığında da vadesi gelen krediler için piyasadan kaynak bulamayıp iflasa sürüklendiler. Birçoğu birleşmeye/devralınmaya zorlandı veya kamulaştırıldı.

Bu konuyu göz önünde bulundurduğunuzu ortaya koymanız, size ve planınıza güven duyulması açısından büyük önem taşıyor.





7: FİNANSAL ANALİZ

FON AKIŞ TABLOSU

Kaynaklar

- Vergi öncesi kâr
- Amortisman
- Varlık satışı
- Stoklarda azalış
- Borçlarda azalış
- İhraç edilen hisseler
- Kredilerde artış
- Alacaklılarda artış

Aktarıldığı alan/kullanım

- Temettü ödemeleri
- Vergi ödemeleri
- Kredi geri ödemeleri
- Alacaklarda azalış
- Stoklarda artış
- Borçlarda artış
- Varlık alımları





7: FİNANSAL ANALİZ

KAYNAKLAR VE KULLANIMLAR

Önemli noktalar - yalnızca dört fon kaynağı vardır:

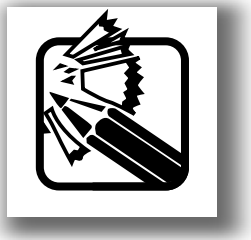
- Faaliyetlerden elde edilen nakit
- Varlık satışları
- Sermaye enjeksiyonu
- Borçlanma

Başka bir yerden fon akışı olmayacaktır, bu nedenle herhangi bir finansman kaynağı bu terimlerle açıklanmalıdır. Plana bakan kişiler, sorunların temel nedeninin finansman eksikliği olduğunu bildikleri için bu konuya özel bir önem verecektir.

Bu tablo, açılış bilançosu, dönem içi kâr-zarar ve kapanış bilançosu arasındaki bağlantıyı oluşturur.

Fon kaynakları, yükümlülüklerdeki artış (borçlanma/sermaye artışı) veya varlıklardaki azalma (fonların serbest bırakılması, nakit kullanımı); fon kullanımı, yükümlülüklerdeki azalış (borç ödemeleri/diğer ödemeler) veya varlıklardaki artışlardır (satın alımlar veya ilave nakit).





PLANIN UYGULANMASI

PLAN İÇERİĞİ

Planın içeriği oluştururken; meslektaşlar, yöneticiler, yatırımcılar, alacaklılar veya tedarikçiler de dahil olmak üzere, okuyucuları düşünmelisiniz.

- Anlatmak istediğiniz konuyu açıkça ortaya koyuyor mu, kurumunuzu uygun şekilde tasvir ediyor mu, okuyucularınızın ihtiyaç duyduğu bilgiyi gerçekleriyle birlikte veriyor mu?
- Gereken tüm bilgiler mevcut ve kolay anlaşılır bir formatta mı?
- Mantıklı bir akış var mı?
- Amaçlarınıza uygun mu?

Mesajlarda netlik, okuma kolaylığı ve konudan uzaklaşılmaması açısından, mümkün olan her yerde detaylara yer verilmelidir.



PLAN İÇERİĞİ



Plan içeriğinde genelde aşağıdaki unsurlar yer alır:

- Özet
- İşletmenin tanıtılması ve açıklanması
- Pazar analizi
- İç durum analizi
- Pazarlama planı
- Operasyonel plan
- Finansal bilgiler
- Kaynak ihtiyaçları
- Ekler

Örnek bir şirketin plan içeriği, sonraki sayfalarda yer alıyor.

ÖRNEK ŞİRKET

Örnek şirket, bira sektöründe faaliyet gösteriyor.

- 150 milyon sterlin cirosu var
- 80 çalışanı var
- Yönetim kurulu, beş icracı direktör (aile üyeleri) ve üç yöneticiden oluşuyor
- Önceki yıl yapılmış olan stratejik değerlendirme sonrasında, bir planlama ekibi kurularak planlama sürecine başlandı.
- Şirket merkezi, pazarının da ağırlıklı olarak yer aldığı, İngiltere'nin kuzey bölgesinde

Örnek hayali de olsa, bir plan göstermeyi amaçlıyor. İlerleyen sayfalarda plandan bazı alıntılar yer alıyor.





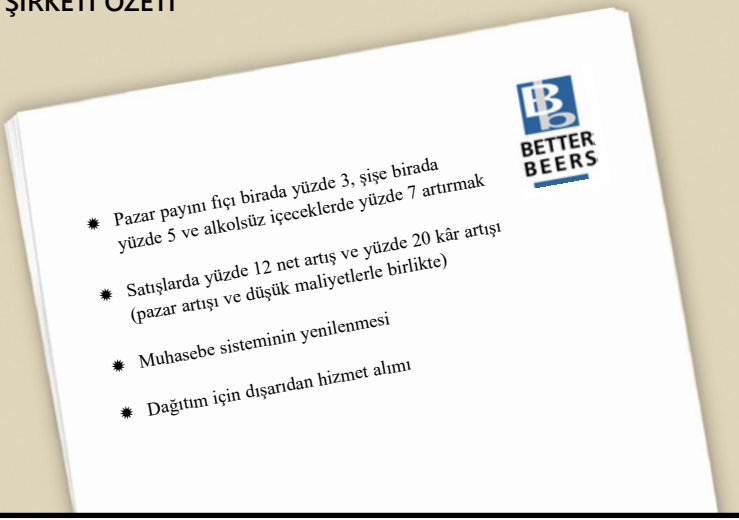
PLAN İÇERİĞİ

PLAN ÖZETİ

- Temel amaç, okuyucunun dikkatini çekerek, okumaya devam etmesini sağlamaktır
- Çok büyük kurumlarda uzun, diğerlerinde ise oldukça kısa olabilir
- Bununla birlikte, okunduğu zaman, okuyucuları gerektiği şekilde yönlendirerek, ulaştığınız sonucu desteklemelerini sağlayabilecek bir belge olmalıdır
- Pek çok kişi sonrasını okumasa da planın geri kalanı da özete uymalı ve okuyucunun bilgi edinmek için "detaylara girmesini" sağlamalıdır

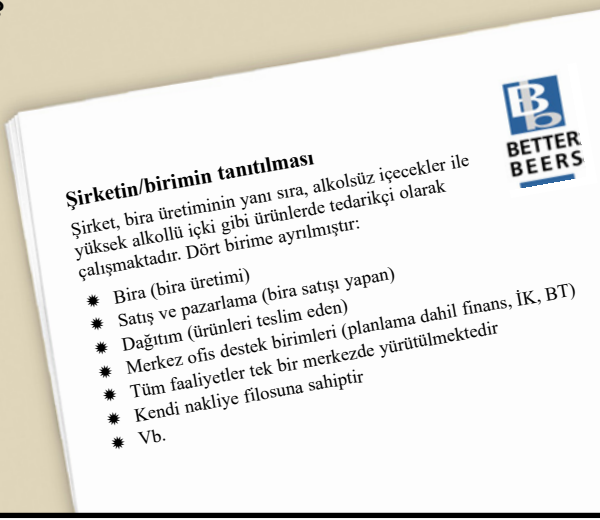
PLAN İÇERİĞİ

BİRA ŞİRKETİ ÖZETİ



PLAN İÇERİĞİ

GİRİŞ



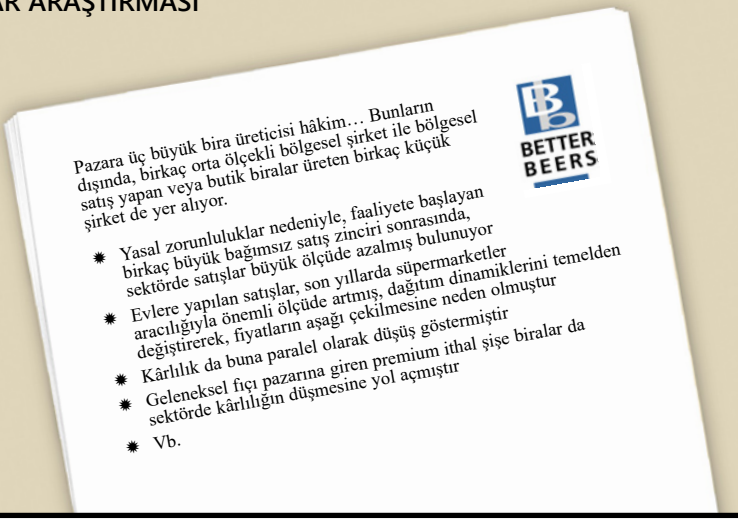
Şirketin/birimin tanıtılması

Şirket, bira üretiminin yanı sıra, alkolsüz içecekler ile yüksek alkollü içki gibi ürünlerde tedarikçi olarak çalışmaktadır. Dört birime ayrılmıştır:

- Bira (bira üretimi)
- Satış ve pazarlama (bira satışı yapan)
- Dağıtım (ürünleri teslim eden)
- Merkez ofis destek birimleri (planlama dahil finans, İK, BT)
- Tüm faaliyetler tek bir merkezde yürütülmektedir
- Kendi nakliye filosuna sahiptir
- Vb.

PLAN İÇERİĞİ

PAZAR ARAŞTIRMASI



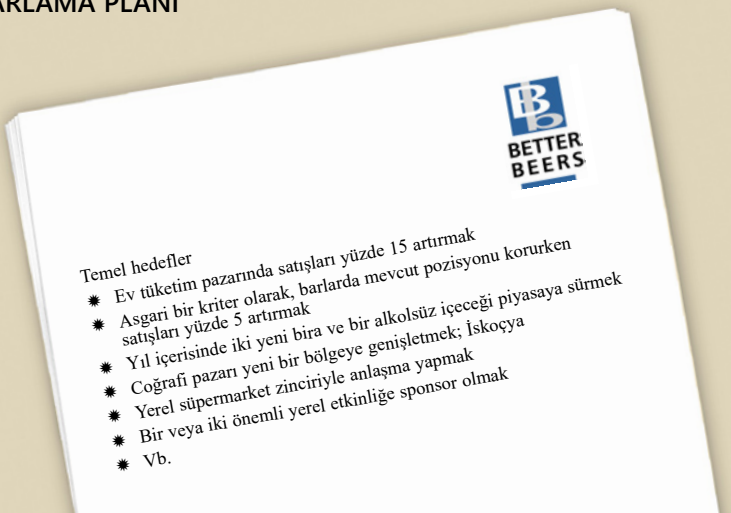
Pazara üç büyük bira üreticisi hâkim… Bunların dışında, birkaç orta ölçekli bölgesel şirket ile bölgesel satış yapan veya butik biralar üreten birkaç küçük şirket de yer alıyor.

- Yasal zorunluluklar nedeniyle, faaliyete başlayan birkaç büyük bağımsız satış zinciri sonrasında, sektörde satışlar büyük ölçüde azalmış bulunuyor
- Evlere yapılan satışlar, son yıllarda süpermarketler aracılığıyla önemli ölçüde artmış, dağıtım dinamiklerini değiştirerek, fiyatların aşağı çekilmesine neden olmuştur
- Kârlılık da buna paralel olarak düşüş göstermiştir
- Geleneksel fıçı pazarına giren premium ithal şişe biralar da sektörde kârlılığın düşmesine yol açmıştır
- Vb.

BETTER BEERS

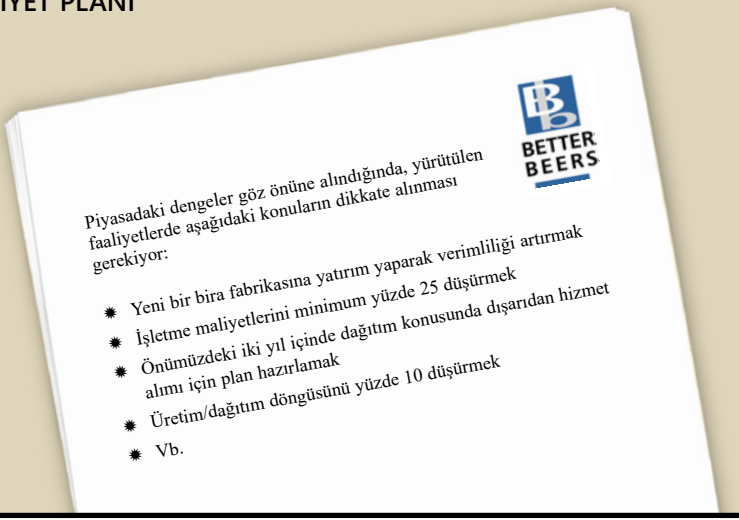
PLAN İÇERİĞİ

PAZARLAMA PLANI



PLAN İÇERİĞİ

FAALİYET PLANI

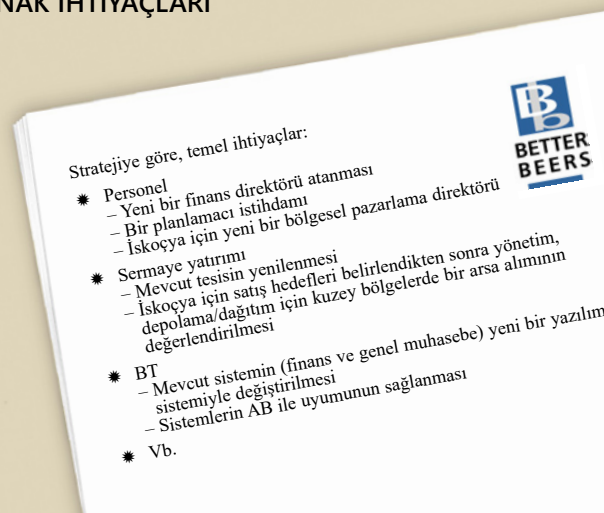


Piyasadaki dengeler göz önüne alındığında, yürütülen faaliyetlerde aşağıdaki konuların dikkate alınması gerekiyor:

- Yeni bir bira fabrikasına yatırım yaparak verimliliği artırmak
- İşletme maliyetlerini minimum yüzde 25 düşürmek
- Önümüzdeki iki yıl içinde dağıtım konusunda dışarıdan hizmet alımı için plan hazırlamak
- Üretim/dağıtım döngüsünü yüzde 10 düşürmek
- Vb.

PLAN İÇERİĞİ

KAYNAK İHTİYAÇLARI

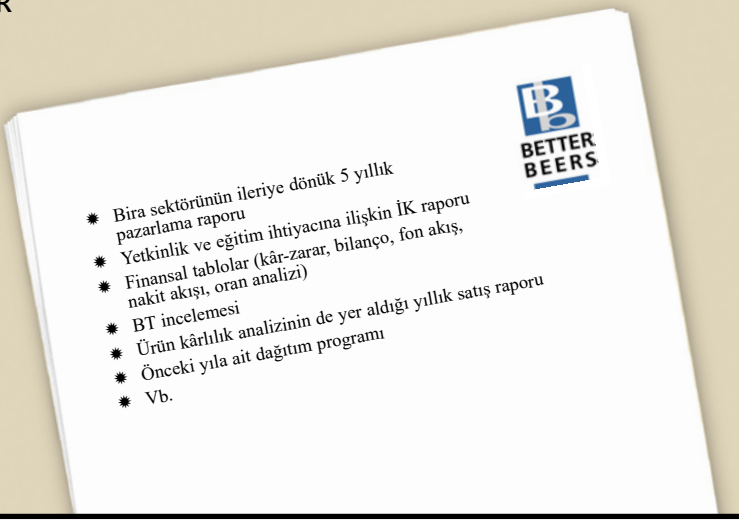


Stratejiye göre, temel ihtiyaçlar:

- Personel
  - Yeni bir finans direktörü atanması
  - Bir planlamacı istihdamı
  - İskoçya için yeni bir bölgesel pazarlama direktörü
- Sermaye yatırımı
  - Mevcut tesisin yenilenmesi
  - İskoçya için satış hedefleri belirlendikten sonra yönetim, depolama/dağıtım için kuzey bölgelerde bir arsa alımının değerlendirilmesi
- BT
  - Mevcut sistemin (finans ve genel muhasebe) yeni bir yazılım sistemiyle değiştirilmesi
  - Sistemlerin AB ile uyumunun sağlanması
- Vb.

PLAN İÇERİĞİ

EKLER





PLAN İÇERİĞİ

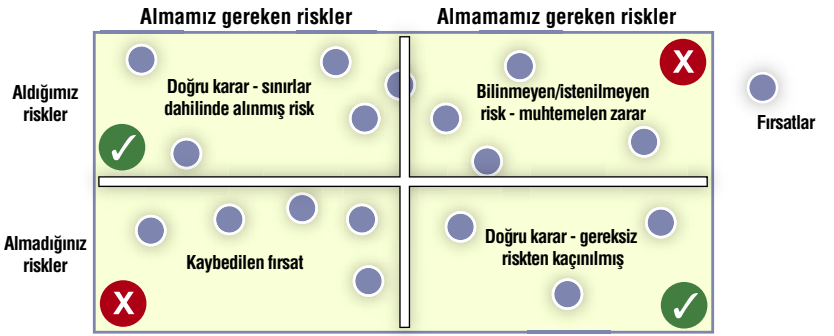
RİSK

- Yeterli ölçüde risk değerlendirmesi yaptığınızı ortaya koymak için, eklerde bu konuda bilgi vermek oldukça yararlı olacaktır; sadece işletmeye yönelik riskler (bkz. Beklenmedik Durum ve Felaket Senaryoları) için değil, şirketin almış olduğu riskler için de.
- Tüm şirketler birer risk portföyüdür. Risk olmadan kazanç da olmaz. Bununla birlikte, sadece yüksek kazanç olduğu düşünülerek her tür riskin göze alınması söz konusu olmamalıdır.
- Risk ne kadar fazlaysa, genellikle kazanç da o ölçüde fazla olur; ancak bazı riskler şirketin üstlenemeyeceği kadar büyüktür
- Bazı durumlarda, kazancın beklenenden daha düşük, riskin de beklenenden daha yüksek olduğu sonradan anlaşılır. Sınırlarınızı belirleyerek buna göre hareket edin.

PLAN UYGULAMASI

ALINABİLİR/ALINMIŞ RİSKLER

Risk alıp almamanız gereken konuları planlayın.



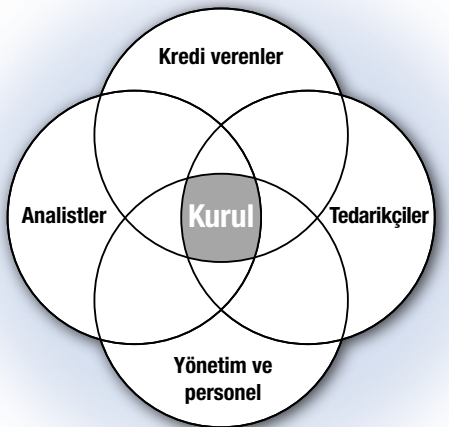
Croft ve diğerleri, Management and Organisation in Financial Services, IFS'ten uyarlanmıştır

PLAN UYGULAMASI

PLANIN PAYLAŞILMASI

Planınız okuyucuyla iyi iletişim kurmanızı sağlamak sizin elinizde. Planı okuyanların birçok ihtiyacı aynı olsa da farklı ihtiyaçlar mutlaka olacaktır.

Farklı gruplar için farklı versiyonlar gerekip gerekmediğine de karar vermelisiniz.



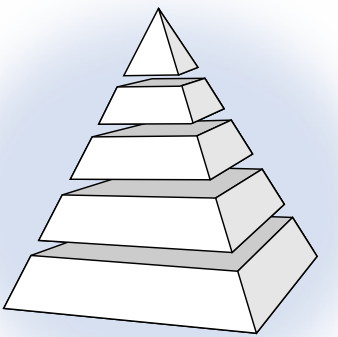


PLANIN PAYLAŞILMASI

PİRAMİT

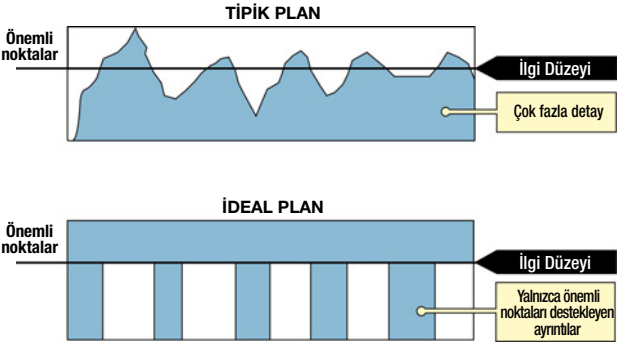
Planınızı paylaşırken mesajınızın öne çıkmasını sağlayın.
Piramit benzeri bir yaklaşım benimseyin:

- Özet bölümünde ana mesaj
- Raporda destekleyici konular
- Eklerde asıl detaylar
- Okuyucunun ihtiyaç duyduğu seviyeye kadar detayları inceleyebilmesini sağlayın



PLANIN PAYLAŞILMASI

Planın dikkat çekmesi için, bilgilerde yer alan detay seviyesini ayarlamanız gerekiyor. Önemsiz ayrıntılara yer vererek karışıklık yaratmayın.





PLAN SUNUMU: HANGİ FORMAT?

İşletme planının formatı, sunumun bağlamına bağlıdır. Hedef kitleye bağlı olarak, aynı işletme planı için birkaç format belirlenmesi genellikle yarar sağlar:

- **Kahve makinesi/asansör aralığı** - planın kısa bir özeti. Asansörde veya kahve makinesinde iş arkadaşınıza planı açıklamak için geçen süre olarak tanımlanır. İki veya üç temel konuya odaklanılmasına yardımcı olur
- **Sunum** - Planın tamamında yer alan önemli konuların özeti. Genellikle yönetici özetine benzer. Diyagramlar ve grafiklerle de desteklenerek, ilgi çekici şekilde yapılmalıdır
- **Dış paydaşlar için yazılı bilgilendirme** - Dış paydaşları hedefleyen, ayrıntılı, gereken şekilde hazırlanmış ve uygun şekilde biçimlendirilmiş bir plan. Detaylar da eklerde!
- **Dahili bir faaliyet planı** – Yönetim ile bazı durumlarda personel ve planlama departmanlarının ihtiyaç duyduğu detaylara yer verir. Biçim ve içerik derinliği açısından dış paydaşlar için hazırlanan plandan farklı olacaktır (tabii içinde farklı gerçekler yer almamalıdır!)

PLAN UYGULAMASI

PLANDAN YARARLANMAK



Kullanılmadığı sürece, plan hiçbir değer taşımaz. Bu da bir plandaki soyut fikirlerin somuta yani **faaliyete** dönüştürülmesi gerektiği anlamına gelir.

Plan sadece bir yol haritasıdır ve bu şekilde kullanılmalıdır. Düzenli olarak, nerede olduğunuzu görmek için zaman ayırmalı, konumunuzu planınızla karşılaştırmalı ve farkları ortaya koymalısınız. Sonrasında da yoldan çıktıysanız yola geri dönmek için, olaylar gerektiriyorsa da yolu değiştirmek için harekete geçmeli veya gerçekleri ortaya koyacak şekilde planı değiştirmelisiniz.

Planların genellikle kısa vadeli olduğu göz önüne alınırsa, bu süreçte yapılan ölçümler, genelde bütçede oluşan farkların analizi ve nedenlerinin belirlenmesine yöneliktir. Bununla birlikte, planlar geleceğe yönelik amaçlarınızı ortaya koymak için hazırlandığı için, bir yol haritası gibi kullanılmalıdır. Uygun adımları atmış olduğunuzdan emin olmak için, plana düzenli olarak danışın; plan çok fazla görüş, düşünce ve tartışma sonrası ortaya çıktığı için, size yardımcı olacaktır.

PLAN UYGULAMASI

PLANDAN YARARLANMAK



Planınızdan azami seviyede verim alabilmek için, gelmiş olduğunuz noktanın düzenli olarak resmini çıkarmak büyük önem taşır. Bunun için genellikle ilerlemeyi ve eksiklerin nedenlerini ortaya koyan bir rapor hazırlanması gerekir. Kurumun yapısına göre bunu kendiniz gözden geçirebilir (tek tüccar, ortak, küçük işletme) ya da aylık yönetim toplantısı gibi daha resmi bir ortamda sunabilirsiniz. Bu raporun içeriğinde şu konulara yer verilebilir:

- Yönetici özeti
- Kâr - zarar tablosu; aylık ve yıllık
- Bilanço; aylık ve yıllık
- İş performans analizi
- Gider analizi
- Satış değerlendirmesi
- Revize edilmiş yıl sonu tahminleri
- Sermaye kullanımı
- Gelecek dönem için öngörülen faaliyetler

PLAN UYGULAMASI

BEKLENMEDİK DURUM PLANI



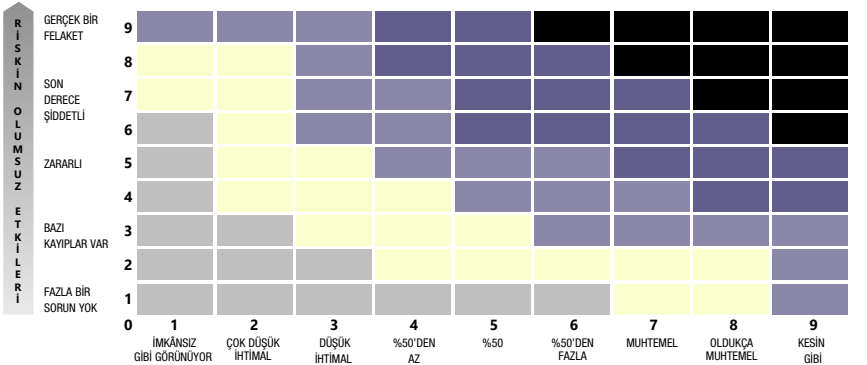
Her şeyin plana uygun gittiği nadir görülür. Bu durumu göz önüne alarak, potansiyel sorunları düşünmeli ve uygun bir strateji geliştirmelisiniz. Zorluklara neden olan **beklenen sorunlar** değil, **beklenmeyen sorunlardır**.

Beklenmedik durumlar için plan yaparken uygun bir yöntem, durumun gerçekleşme **olasılığının**, yol açacağı olası hasarın **büyüklüğü** ile karşılaştırılmasıdır. Örneğin, çalışanın ara sıra hasta olması muhtemel olsa da; vazgeçilmez bir rolü olmadığı sürece, bu durumun ciddi sonuçları olmayacağı beklenir.

Bir başka örnek de şu olabilir: Büyük bir deprem, bir şirketi son derece olumsuz etkileyebilir; ancak örneğin İngiltere'de bu pek olası değildir. Bu nedenle, olayın ciddiyetini 6 ve olasılığı 1 olarak derecelendirirsiniz, risk ağırlığı 6 olur (yapılması gereken: "yok sayın"). Bununla birlikte, aynı durum California veya Japonya'da, şiddet derecesi 8 ve olasılık 8 ise, risk ağırlığı 64 olabilir (yapılması gereken: "sorunu dikkate alın ve gerekeni yapın").

Bir sonraki sayfada yer alan grafik, bir kurumun risk analizini ve risk ağırlıklandırmasını gösteriyor.

RİSK DEĞERLENDİRME MATRİSİ



RİSK

- YOK SAYIN
- TOLERE EDİLEBİLİR
- SAYISALLAŞTIRIN
- RİSKİ PAYLAŞTIRIN (SİGORTA)
- KAÇININ

PLAN UYGULAMASI

BEKLENMEDİK DURUM PLANI



Şirketiniz üzerinde olumsuz etki yaratabilecek birçok olay vardır; bunlar pazarınızın doğasına, tedarik zincirine, çevreye vb. bağlı olacaktır. Aşağıda bunlardan bir kısmının listesi yer alıyor; ancak, ne ayrıntılı ne de size özel bir liste olmadığı için, bu konular üzerine kendiniz düşünmeli ve planınızda mutlaka yer vermelisiniz:

- Grevler - personeliniz veya tedarikçileriniz, distribütörler
- Fiyat savaşı - pazarda veya tedarikçilerde, ikame ürünler
- Mevzuat değişikliği - olumlu veya olumsuz
- Hükümet değişikliği
- Ambargo - ithal veya ihraç edilen mallara yönelik
- Tesislerde arıza
- Yangın
- Enflasyon
- Döviz dalgalanmaları
- Teknolojik eskime
- "Şoklar", örneğin: 70'lerde petrol fiyatlarındaki artış veya 11 Eylül 2001'deki korkunç olaylar

PLAN UYGULAMASI



BEKLENMEDİK DURUM PLANI
FELAKET KURTARMA PLANI

Beklenmedik durumları düşünmek yeterli değildir; bu tür durumlar ortaya çıkarsa sonrası için de planlama (Felaket Kurtarma Planı - DRP) hazırlamanız gerekir. Kendinizi tekrar çalışır duruma getirmek için ihtiyaç duyduğunuz faaliyetler ve kaynaklara ilişkin olarak, örneğin:

- Bir çağrı merkezi, gereken tüm özelliklere sahip ülke dışı bir merkeze ihtiyaç duyacaktır
- Bir depo, benzer tesislere ve ikame mallar vb. ile ilgili olarak tedarikçilerle anlaşmalar yapılmasına ihtiyaç duyacaktır

Olası felaketleri analiz etmelisiniz; meydana gelme olasılığını ve sonrasında yapılması gerekenleri. Örneğin, Zavvi, Woolworths'ün başarısızlığı sonucu çöktü. Ana tedarikçisinin piyasadan silinmesi durumunda, Zavvi'nin ne yapacağını ortaya koyan bir beklenmedik durum planı yoktu.

PLAN UYGULAMASI

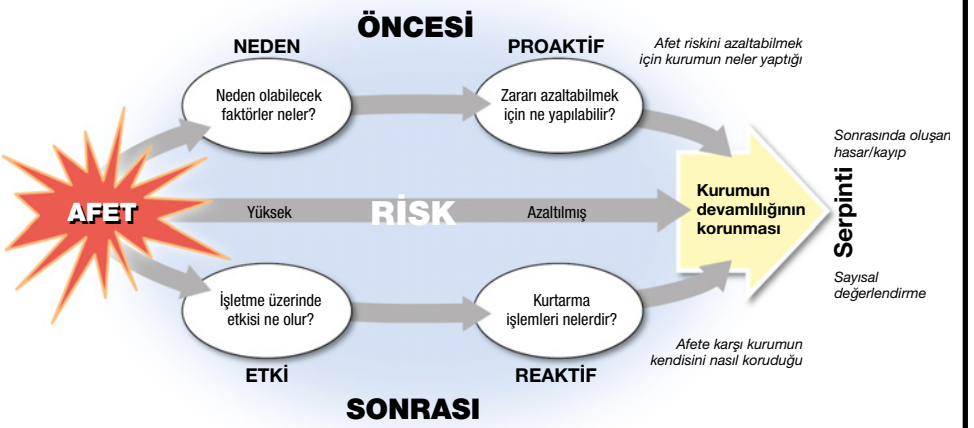
AFET SINIFLANDIRMASI





PLAN UYGULAMASI

İŞ ACİL DURUM PLANI VE DRP



PLAN UYGULAMASI

PLANLAMA BİRİMİ



Planlamayı yapacak olan birimin belirlenmesi, kurumun yapısı ve büyüklüğüne bağlı olarak değişecektir:

- Şahıs şirketleri bunu genellikle kendileri yapar; belki bir finansal danışmanından yardım alabilirler
- Birim yöneticisi, belki de bir kilit personelle birlikte, kendisi yapar
- Çok büyük kurumların genellikle planlama departmanları vardır; bir de hantal ve zaman alıcı süreçleri
- Diğerleri tamamen merkezi olmayan bir yapıya sahiptir
- Bazı kurumlarda tahmin ve makro-ekonomik analiz yaparak grup hedeflerini belirleyen küçük merkezi birimler vardır; bunlar daha sonra planlama çerçevesini oluşturmak için alt birimleri yönlendirirler

PLAN UYGULAMASI

PLANLAMA BİRİMİ

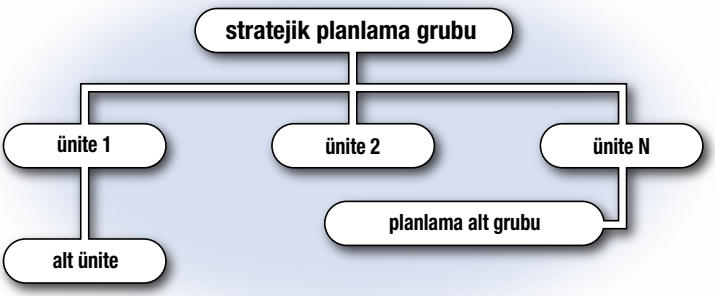


- Kısıtlamalarınız dahilinde çalışmak durumunda olduğunuz için, asgari ölçüde kaynak kullanarak düşük maliyetli bir plan üretmeye çalışmalısınız
- Başarılı kurumlar başarısız olanlardan daha fazla zaman harcama eğilimindedir; azalan getiriler yasası oldukça hızlı şekilde ortaya çıkar
- Planlama tarzı kurumunuza uygun olmalı ve çalışma şeklini yansıtmalıdır

PLAN UYGULAMASI

PLANLAMA BİRİMİ

Büyük bir kurumda tipik planlama hiyerarşisi:



PLAN UYGULAMASI

PLAN TAKVİMİ



Her kurumun, mali ihtiyaçlar, kurum yapısı ve kullanılan planlama yaklaşımına göre değişen farklı bir plan takvimi olsa da, genellikle takvim her yıl aynı dönemde gerçekleşir. Tipik bir plan takvimi aşağıdaki şekilde olacaktır:

- Merkezi birim(ler), işi etkileyecek temel konuları gözden geçirmek için sosyo-politik ve iktisadi tahminler yapar
- Bu tahminler esas alınarak, birimler için yönergeler belirlenir
- Ortaya çıkmış olabilecek önemli değişiklik açısından, strateji gözden geçirilir
- Bu konu da, yönergeler, önceki yılın plan sonuçları ve hazırlanan planın sunum tarihi ile birlikte, birimlere iletilir
- Birimler planlarını ve bütçelerini hazırlar; gözden geçirme ve yineleme/iterasyon süreci başlatılır
- Plana son şekli verilir ve gereken zamanda imzaya sunulur

Bir sonraki sayfada, tipik bir çalışma takvimi yer alıyor.

PLAN UYGULAMASI

PLAN TAKVİMİ



Planlama döngüsü takvimi-örnek

• Merkez ofis, işi etkileyecek eğilimleri gözden geçirmek üzere, sosyo-politik tahminler yapar	• Planlama döngüsü bitiminden iki ay kadar önce
• Bu tahminler esas alınarak, birimler için yönergeler belirlenir	• Cari plan dönemi bitiminden bir ay kadar önce
• Varsayımlar/ortaya çıkan önemli değişiklikler açısından, strateji gözden geçirilir	• Cari plan dönemi bitiminden bir ay kadar önce
• Bu konu da, yönergeler, önceki yılın plan sonuçları ve hazırlanan planın sunum tarihi ile birlikte, ilgili birimlere iletilir	• Yeni plan döneminin ilk iki ayı içinde
• Birimler planlarını ve bütçelerini hazırlar; yinelemeli bir analiz, itiraz süreci ve ardından değişiklikler vb. yapılır	• Yeni plan döneminin ilk üç ila altı ayı içinde
• Plana son şekli verilir ve gereken zamanda imzaya sunulur	• Cari yılda altı ila 10 ay içinde



PLANLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ

UYGULAMA TAKVİMİ

Hemen her planda bir tür uygulama takvimine de yer verilir. Bu şekilde görevler zamanla ilişkilendirilir ve birbirine bağlı faaliyetler ortaya konulur. Genellikle kaynaklar ve kritik konularla ilgili detaylara da yer verilir.

Yaygın olarak kullanılan bar grafiklerinden daha nitel örneklere kadar çeşitli türleri olsa da hepsi aynı çıktıyı verecek şekilde tasarlanmıştır; ileriye yönelik bir yol haritası. Yaygın olanlardan ikisi:

- Gantt grafikleri
- PERT analizi

Her ikisi de farklı yollar kullanarak "Kritik Yol Metodu"nu (CPM) belirler.



PLANLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ

KRİTİK YOL METODU

Kritik Yol Analizi (CPA) olarak da bilinen Kritik Yol Metodu (CPM), karmaşık projelerin yönetilmesine yardımcı olmak için geliştirilmiştir. Bununla birlikte, dayandığı ilkeler planlamayla yakından ilişkilidir:

- Tüm faaliyet kümelerinde (ki bunlar birer plandır) hem kritik hem de diğerlerinin bağımlı olduğu bir faaliyet vardır; bu olmadan ya planın kilit kısımları gerçekleşmez ya da diğer kısımlar tamamlanana kadar bu faaliyet gerçekleşmez
- Bu faaliyetler (kritik yol olarak biliniyor) belirlenir ve tamamlanmaları için gereken minimum sürenin ortaya konulması mümkün olur.
- Faaliyetler tanımlandıktan sonra, planın bu konularda "dağılmasını" engellemek için, beklenmedik durum senaryoları geliştirilebilir (örneğin; daha fazla kaynak ayrılması)
- Temel faaliyet kümeleri de daha küçük parçalara bölünerek kritik yolların alt kümeleri belirlenebilir (Örneğin; stratejide yer alan, BT, pazarlama, insan kaynakları planları gibi konular, planda detaylandırılabilir)



PLANLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ

GANTT ŞEMASI

Gantt şeması, belli görevlerin bitiş süresini gösteren bar grafiklerdir. Genellikle çalışılması gereken/çalışılan süreye de yer verir. Kaynakları (çalışma günü) ve maliyetleri içerebilir. Çok basit şekilde ya da çok karmaşık ve bilgisayar programı çıktısı olarak hazırlanabilir.

Genellikle proje yönetimi için kullanılsa da her plan aynı zamanda gerçekleştirilecek bir görevler kümesi olduğundan, plan modellemesi için de kullanılabilir. Ayrıntı düzeyi, planın karmaşıklığına bağlıdır.

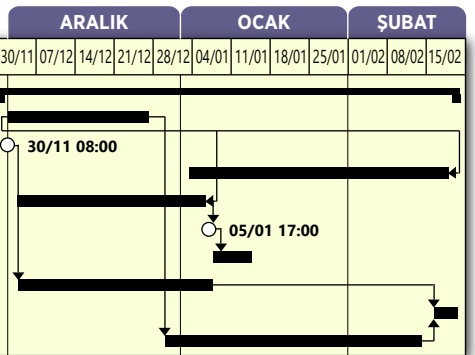
Bilgisayarda üretildiği durumlarda; farkları grafik olarak göstermek, "Eğer...olursa" analizi yapmak ve kaydedilen gelişimi ölçmek için de kullanılabilir.

(Bir sonraki sayfada yer alan şemaya bakabilirsiniz.)

PLANLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ

GANTT ŞEMASI: ÖRNEK

ID	Görev	Süre (Gün)	Başlangıç
1	**planlama döngüsünün başlatılması**	**60**	**Pazar 30/11**
2	iktisadi verilerin toplanması	20	Pzt. 01/12
3	önceki yıl bütçesi için onay alınması	0	Salı 30/11
4	analiz	35	Cuma 21/01
5	plan için varsayımların belirlenmesi	25	Per. 02/12
6	onayların alınması	0	Pzt. 05/01
7	yöneticilere dağıtılması	5	Salı 06/01
8	bütçe yönergelerinin hazırlanması	25	Salı 02/12
9	yöneticilere gönderilmesi	5	Pzt. 16/02
10	kurumsal hedeflerin belirlenmesi	35	Pzt. 29/12



DÖNÜM ○ NOKTASI



PLANLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ

PERT ANALİZİ

PERT (Proje Kaynağı Değerlendirme Tekniği), tamamlanması gereken görevler ve aralarındaki bağlantıya yönelik bir planlama yaklaşımıdır.

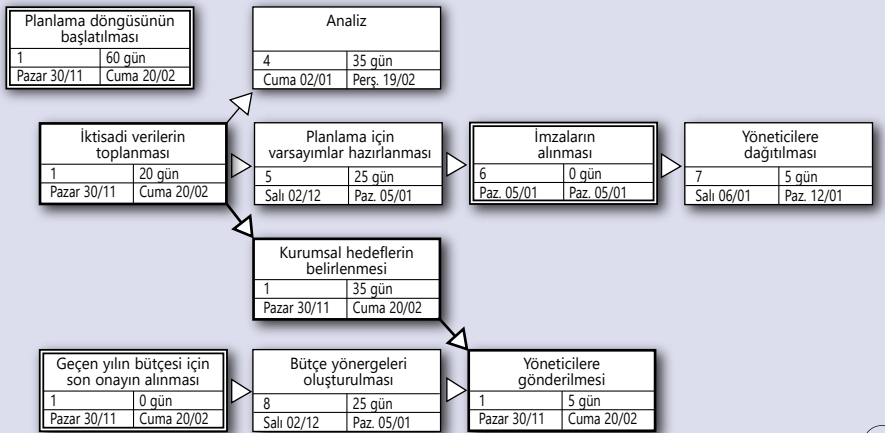
Birbirine bağımlı faaliyetleri gösterir ve kritik yolu belirler: Nihai hedefe ulaşılmasını sağlamak üzere yerine getirilmesi gereken faaliyetleri ortaya koyar. Denizaltı inşası gibi çok karmaşık projeler için geliştirilmiş olsa da bir planda farklı faaliyetler arasındaki ilişkileri görselleştirmek için de kullanılabilir. Görevlerin sırası, tamamlanma tarihi, hangi görevlerin önce gerçekleştirilip sonrasında hangilerinin takip edeceği, başlangıç ve bitiş tarihleri gibi bilgileri içerir.

Başarı için kritik görevleri belirleyerek, bir değişiklik olması durumunda ne olacağını modellemenizi sağlaması açısından özellikle yararlıdır.

(Aşağıdaki şemaya bakabilirsiniz.)

PLANLAMA ARAÇ VE TEKNİKLERİ

PERT ŞEMASI



İPUÇLARI



Planlama yaparken akılda tutulması gereken birkaç önemli nokta bulunuyor:

- Özellikle satışlarla ilgili konularda iyimser olmayın; bu çok yaygın
- Gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler belirleyin
- Finansman ihtiyaçlarını küçümsemeyin, daha sonra geri dönüp daha fazlasını istemek çok daha zordur; planlamanızda güvenilirliğini azaltır. Bu konuda hata yaptıysanız, diğer konularda da hata yapmış olduğunuz düşünülebilir
- Kâğıda dökmeden önce planınızı üst düzeyde düşünün; hedefler, temel görevler, takvim, kaynaklar vb.
- Özeti en sona bırakın; her zaman bu şekilde olmalıdır
- Tablolarınızdaki hesaplamaların sağdan sola ve aşağıdan yukarıya aynı olduğundan emin olun; buradaki hatalar, planın da güvenilirliğini etkiler
- Önemli değişiklikler olduysa planı değiştirmekten çekinmeyin, ancak olası değişiklikler için de önceden plan yapmaya çalışın

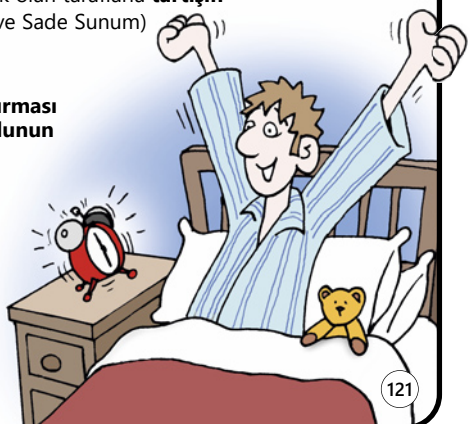
PLAN UYGULAMASI

İPUÇLARI



- **Erken başlayın** - zaman düşündüğünüzden daha hızlı geçer
- **Doğru insanları dahil edin** - kendilerine danışılmadıysa ikna olmazlar
- Son halini vermeden önce, plandan etkilenecek olan taraflarla **tartışın**
- **Kısa ve öz olun** - KİSS'i hatırlayın (Kısa İçerik ve Sade Sunum)
- **Genel planı desteklediğinden** emin olun
- Sadece ilgili içeriği analiz edin (Pareto Yasası*)
- Veri olmadığı durumlarda, ya **komisyon araştırması** (pahalı) yapın ya da **makul varsayımlarda bulunun**
- **Giriş bölümünde her varsayımı** belirtin
- **Ayrıntılara** eklerde yer verin
- **Farklı** okuyucuları göz önünde bulundurarak yazın; okuyan herkes anlayabilecek mi?
- **Gerçekçi olun ve** ihtiyacınız olan yerde yardım alın

** 80:20 kuralı: Analizin yüzde 20'si sonuçların yüzde 80'ini ortaya koyar.*



ÖZET



Plan neyi, nasıl, ne zaman ve hangi kaynaklarla başarmayı amaçladığınızın bir ifadesidir:

- Başarının ölçüleceği hedefleri içerir
- İlgili taraflara yönelik bir iletişim aracıdır
- Uygun şekilde destekleyici ayrıntılarla birlikte, temel konulara odaklanmalıdır
- Öngörüleri ve acil durumların da dikkate alınmış olduğunu ortaya koymalıdır
- Gerçekçi, pragmatik ve esnek olmalıdır
- Stratejiyi desteklemelidir

Yazar Hakkında



Neil Russell-Jones BSc (Hons), MBA, ACIB

Neil, yazar ve aynı zamanda danışmandır. İşletme konusunda birçok kitabı ve makalesi bulunmaktadır. Cep Kitapları serisindeki diğer kitapları: *Managing Change, Decision Making, Marketing* ve *Strategy*'dir. Diğer yayınevlerinde basılan kitapları arasında; *CRM, Risk Evaluation, Your Own Allotment* ve birkaç roman bulunmaktadır. Farklı ülkelerden birçok kuruluşla uluslararası alanda çalışarak, performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olmuştur. Neil düzenli olarak farklı ülkelerce konuşmacı olarak davet edilmekte; radyo ve televizyonlarda da sıkça yer almaktadır.

İletişim için: n.r.jones@icloud.com.