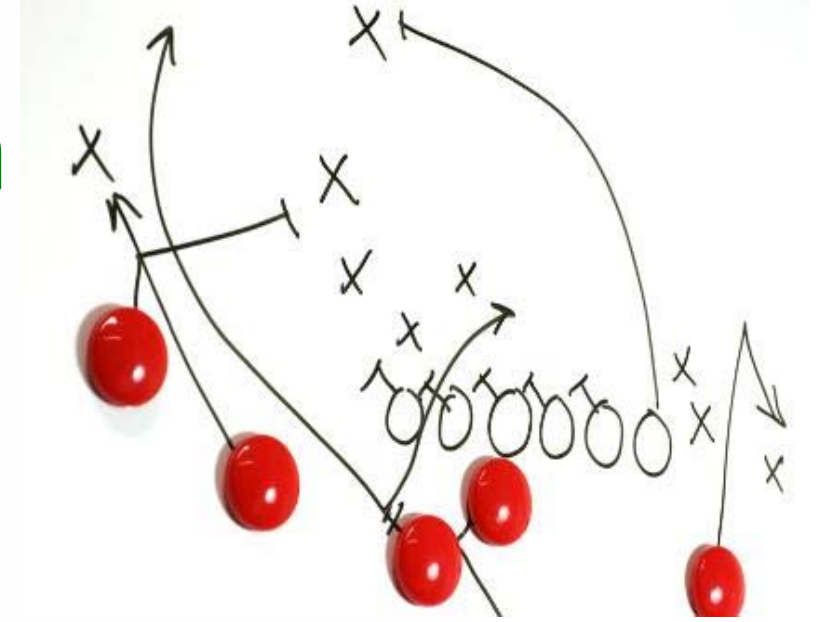


Şirketlerde Pratik Stratejik Yönetim Uygulamaları

GİRİŞİM
EĞİTİM ve DANIŞMANLIK MERKEZİ



Amacımız

Büyümeyi hedefleyen şirketlerin,

karşılaştıkları sorunları tespit etmek,

karar almadaki sıkıntıların nedenlerini anlamak,

gelişmeye yönelik projeler üretmesine destek olmak,

büyüme/gelişme dönemini planlamayı kolaylaştırmak,

işletmeyi hedeflerle ektili bir şekilde yönetmek için

PRATİK BİR STRATEJİK YÖNETİM ARACI VAR MI?

Konular

1. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama
2. Stratejik İşletme Geliştirme Planı

Büyüme Dönemi Sorunları

1. Sistemli bir yönetim kurgusunun oturtulamayışı
2. İşletme sermayesinin büyütülememesi
3. Ekonomik krizlerin yarattığı zorluklar
4. Nakit akışının bozulması
5. Rekabet baskısı
6. Lokasyon/kuruluş yeri sorunları
7. Pazarlama kanallarının geliştirilememesi
8. Büyük alıcılarla iş yapılamaması

Negatif İşaretler

- Kayıp müşteriler/azalan müşteri sayısı
- Düşen iş hacmi/yetersiz ciro artışı
- Düşen karlılık/KD'li ürün/hizmet payının azalması
- Müşterilerin artan memnuniyetsizlikleri
- Ürün/hizmetin rekabet gücünün düşmesi
- Uzun termin/geç teslim
- Müşteriye bağımlılık
- Tedarikçiye bağımlılık
- Ekibi geliştiremememe/koruyamama/sık değişim



Negatif İşaretler

- Aşırı borçlanma
- Yenilikçi metot eksikliği
- Kötü piyasa ilişkileri
- Çok fazla yönetici
- Firma içi zayıf iletişim



Pozitif İşaretler

- Güçlü temel başarı kriterleri
- Rekabet farkındalığı
- Net hedeflere dönük planlama
- Güçlü bir yenilik çabası
- Yeni ürünlerin yüksek payı
- İdeal müşteri arayışı
- Sürekli yeni müşteri edinimi
- Etkili yönetilen müşteri ilişkileri
- Beklenen kaliteye verilen önem



Pozitif İşaretler

- Esnek ve akılcı fiyatlandırma yaklaşımı
- Çalışanların motivasyon seviyesi
- Etkili firma içi iletişim
- Güçlü ve katılımcı bir karar alma süreci
- Gelişmiş bir finansal yönetim





Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama



Strateji

- Strateji, işletmenin gelecekte güçlü bir şekilde var olmak için izleyeceği yol ve bu yolda ilerlerken uygulayacağı temel yöntemdir.
- İşletmenin somut bir stratejiye sahip olması ve bunun çalışanlarla paylaşılması, işletmeye odaklılık ve tutarlılık sağlar.
- İşletmenin stratejisini tüm çalışanlar bilmeli ve **“GÜNDELİK ÖNEMLİ”** işlerini gerçekleştirirken göz önünde bulundurmalıdır.

Stratejik Bakış Açısı

"BİLGİ" ve "YÖNTEM"

+

"SEZGİ" ve "YARATICILIK"

Stratejik Yönetim

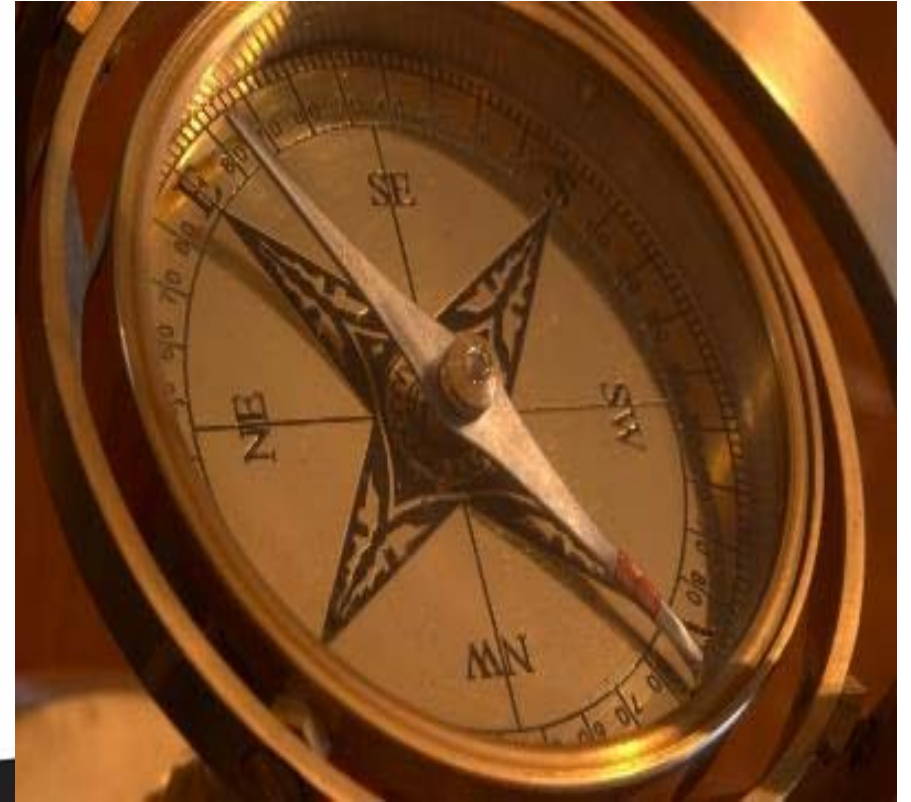
**Rekabet gücü
ve bu gücü sağlayan
avantajlar
stratejinin temelidir.**

Stratejik Yaklaşımlar

	POZİSYONU KORU	KAYNAKLAR KALDIRAÇ	FİSATLARI ZORLA
Stratejik Adım	Büyük pazardan pay al, savun	Güçlü bir vizyon ve kaynaklarla, pazara farklı ve etkili giriş yap	Karmaşadan korkma, fırsatları hisset, hızlı gir, öncü ol
Nerede Kullanılır?	Gelişmiş sektörlerde	Büyüyen sektörlerde	Değişen ve hızlı büyüyen sektörlerde
Stratejik Soru	Ne kadar pay alabilirim?	Ne olmalıyız?	Nasıl gelişmeliyiz?
Risk	Değişimi fark etmek zor	Durum değiştikçe kaynakları yönlendirmek yavaş	Kaynakları hızlı tüketmek, hızlı büyüyememek
Sonuç	Düşük karlılık/yavaş büyüme	Uzun dönemde güçlü konum ve karlılık	Liderlik ve yüksek karlılık

Stratejik Planlama

İşletmenin geleceğini etkileyen iç ve dış faktörlerin analiz edildiği, bu faktörlere göre gidilecek yolun belirlendiği ve bu yolda sahip olunması gereken yeteneklerin analiz edildiği yönetim sürecidir.



Stratejik Planlama

Bu süreçte,

-işletmenin çevresinde var olan **geleceğe dönük fırsatlar**

-mevcut ya da artmakta olan **tehditler** belirlenir

ve işletmenin yetenekleri ile karşılaştırmalı olarak

değerlendirilir.

Stratejik Plan

Vizyon

Amaçlar ve hedefler seti

Eylem planları

Stratejik Planlama Penceresinden İşletmeler

UYUYAN İŞLETME

“Hiçbir bilgi ve hedef yok!”

UYURGEZER İŞLETME

“Gelecek yıla ait genel bir satış hedefi var!”

UYANMAYA ÇALIŞAN İŞLETME

“Sektörün ve şirketin gelecek yıla ait satış hacimleri tahmin edilmeye çalışılıyor”

UYANMIŞ İŞLETME

“Sektörün ve şirketin ürün grupları bazında gelecek yıla ait satış hacimleri ve beklenen karlılık seviyeleri tahmin ediliyor”

“UYANIK” İŞLETME

“Sektörün ve şirketin ürün grupları bazında gelecek yıla ait satış ve karlılık hedefleri biliniyor ve şirketin hedeflere dönük planları/bütçesi hazır!”

Stratejik Planlamanın Önündeki Zorluklar

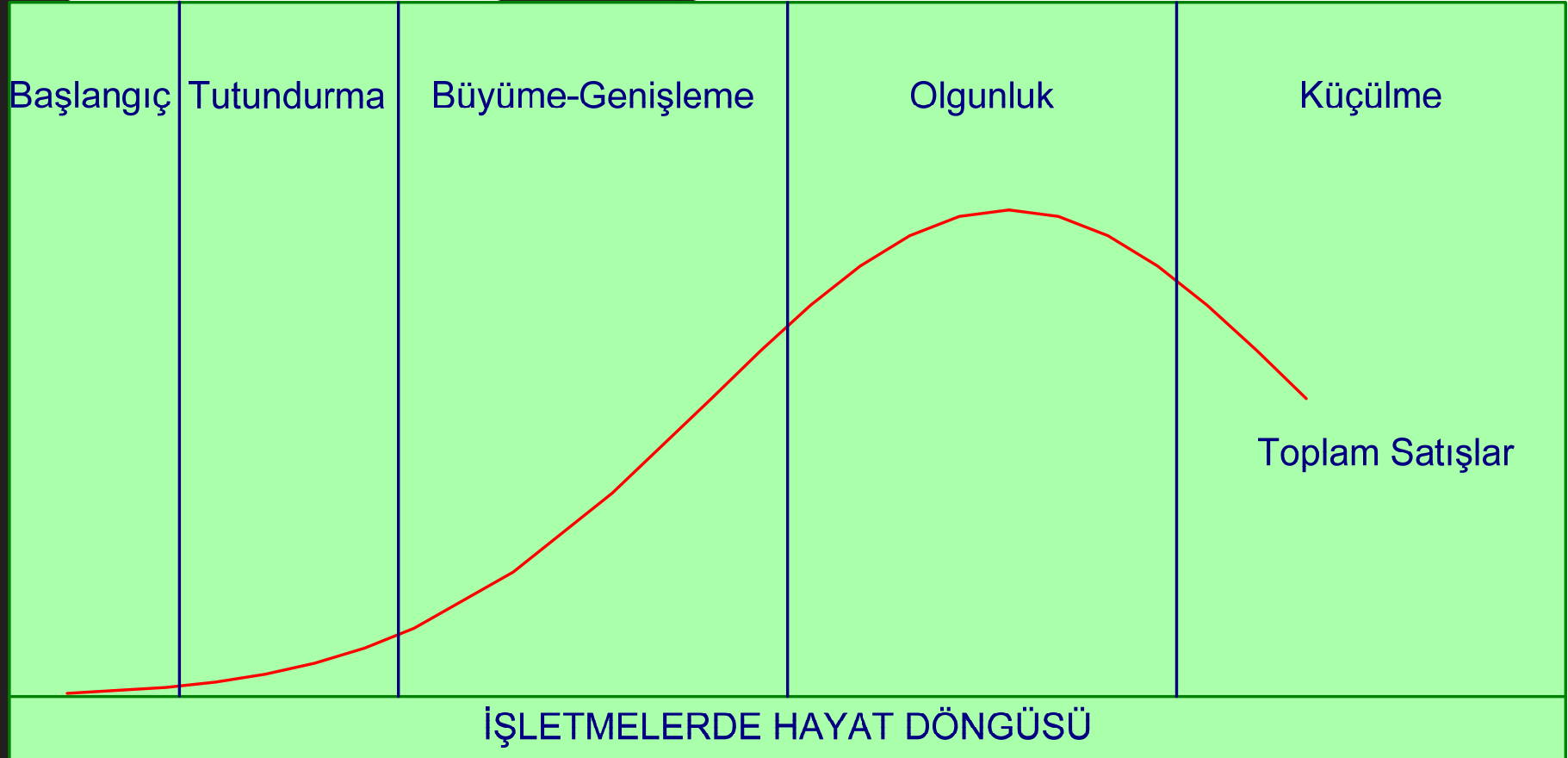
- Stratejik Bakış Açısı Eksikliği
- Dış Çevredeki Belirsizlikler
- Gizlilik Çabası
- İşletme İçi Çekişmeler
- Gerekli Bilgilerin Eksikliği
- Uygulama Yöntemi Eksikliği
- Zaman Sorunu



Plan Düzeyleri

- Stratejik Planlar (3 Yıl-daha uzun)
- Taktik Planlar (1 Yıl)
- Operasyonel Planlar (Günlük-Aylık)

İşletme Hayat Döngüsü



Stratejik İşletme Geliştirme Planı ve İş Planına Dayalı Yönetim

Stratejik İşletme Geliştirme Planı

Büyüme çabası içinde olan şirketlere

- **Yol gösteren,**
- **Hedef belirleyen,**
- **Planlama**

ve uygulamada destek olan

bir çalışma süreci ve yönetim rehberidir.



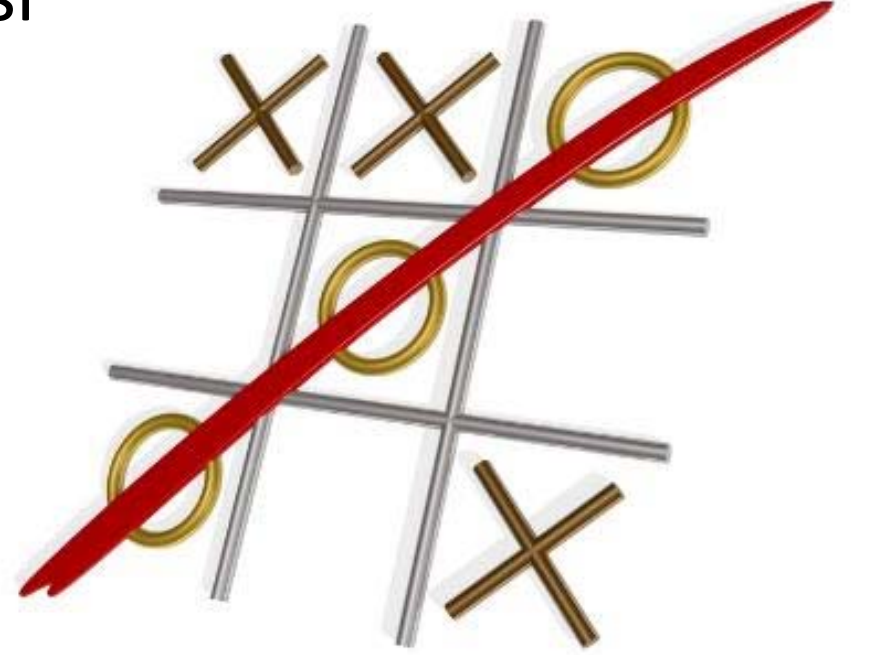
Stratejik İşletme Geliştirme Planı

başarı şansını

artırır!

Stratejik İşletme Geliştirme Planı'nın Yapısı

- Mevcut Durum Değerlendirmesi
- Pazarlama Planı
- Ürün/Hizmet Üretimi Planı
- Yönetim Planı
- Finansman Planı



KOBİLERDE BÜYÜME DÖNEMİ STRATEJİK PLANLAMA İŞ AKIŞI

TEMEL BÜYÜME STRATEJİSİ:
BÜYÜME AMAÇLARI
BÜYÜME POLİTİKASI

**TEMEL BÜYÜME
STRATEJİSİNİN
OLUŞTURULMASI**

**BÜYÜME
KARAR
SEÇENEKLERİ**

Ürün/Pazar Analizleri
Rekabet Analizi
GZFT (SWOT) ANALİZİ

Sektör, Piyasa,
Müşteri ve Rekabet
Yapısı Araştırmaları
Mevcut Pazarlama
ve Satış Sistemi
Değerlendirmesi
Mevcut Üretim
Sistemi
Değerlendirmesi
Mevcut İşletme
Yönetim Sistemi
Değerlendirmesi
Mevcut Finansman
Yapısı
Değerlendirmesi

ADIM 1:
İşletmenin içinde
bulunduğu dış
faktörlerin analizi

ADIM 1:
İşletmenin iç
faktörlerinin
analizi

ADIM 2:
Uzun Dönemli
Karar Plan ve
Hedefler

**BÜYÜME
STRATEJİSİNİN
PLANLANMASI**

**Pazarlama
Kararları**

**Üretim Sistemi
Kararları**

**Yönetim Yapısı
Kararları**

**Finansman
Kararları**

Sunum Bölgesi Hedefleri
Müşteri Türü Hedefleri
Rekabet Hedefleri
Ürün Hedefleri
Dağıtım Hedefleri
Satış Hedefleri
Pazarlama Aktivite Hedefleri

Üretim Metotları Geliştirme Hedefleri
Makine Ekipman Geliştirme Hedefleri
Malzeme ve Tedarik Geliştirme Hedefleri
Üretim İşgücü Geliştirme Hedefleri
İşyeri Geliştirme Hedefleri

Yönetim Süreçleri Hedefleri
Yönetim Org. Modeli Hedefleri
Yönetici/Personel Geliştirme Hedefleri

Yatırım Hedefleri
İşletme Sermayesi Hedefleri
Gelir-Gider Hedefleri
Nakit Akışı Hedefleri
Karlılık Hedefleri

İş Planına Dayalı Yönetim Ne Demektir?

1. İşletmenin başarısı üzerinde etkisi olabilecek tüm “iç ve dış” faktörlerin sürekli gözden geçirilmesi
2. İşletmenin temel ve destek fonksiyonlarının sürekli iyileştirilmesi için çaba gösterilmesi

İş Planına Dayalı Yönetimin Hedefleri

- Şirket hedefleri belirlenmiş ve yazılı hale getirilmiştir
- Müşteri kitlesi, talebi ve özellikleri belirlenmiştir
- Şirketin pazarlama politikası ve buna bağlı pazarlama planı oluşturulmuştur
- İşletmenin satış planlaması yapılmıştır. Operasyon/tedarik planlaması ile koordinasyon sağlanmıştır
- İşletmenin Büyüme/Gelişme sürecinde “verimlilik” ve “hedeflere uyum” göz önünde bulundurulur
- Maliyetler, sipariş zamanları, işgücü kullanımı izlenmektedir
- Kurucu işletmenin teknik faaliyetleri dışındaki sorumluluklarını da önemsemektedir



İş Planına Dayalı Yönetimin Hedefleri

- Ortaklar ve çalışanların işletmedeki varlık nedenleri belirlenmiştir
- Her iş en az bir kişinin görev tanımı içindedir
- İşletme gerçekçi bir bütçe sistemine sahiptir
- İşletmede finansal yönetim altyapısı kurulmuş ve uygulanmaktadır
- İşletmenin sermaye gelişimi ve karlılığı izlenmektedir
- İşletme hedeflerle yönetilmektedir.



Hedef Seti

KOBİ'LERDE STRATEJİK PLANLAMA HEDEFLER AĞI

1 Yıllık Hedef

3 Yıllık Hedef

5-7 Yıllık Hedef

Pazarlama Kararları

- Sunum Bölgesi Hedefleri
- Rekabet Hedefleri
- Dağıtım Hedefleri
- Müşteri Türü Hedefleri
- Ürün Hedefleri
- Satış Hedefleri
- Pazarlama Aktivite Hedefleri

Üretim Sistemi Kararları

- Üretim Metotları Geliştirme Hedefleri
- Malzeme ve Tedarik Geliştirme Hedefleri
- Makine Ekipman Geliştirme Hedefleri
- Üretim İşgücü Geliştirme Hedefleri
- İşyeri Geliştirme Hedefleri

Yönetim Yapısı Kararları

- Yönetim Süreçleri Hedefleri
- Yönetim Org. Modeli Hedefleri
- Yönetici/Personel Geliştirme Hedefleri

Finansman Kararları

- Yatırım Hedefleri
- Gelir-Gider Hedefleri
- Nakit Akışı Hedefleri
- Karlılık Hedefleri
- İşletme Sermayesi Hedefleri

**HEPİNİZE KATILIMLARINIZ
İÇİN TEŞEKKÜR EDER,**

**BÜYÜME VE GELİŞME
ÇABALARINIZDA BAŞARILAR
DİLERİZ.**