



Ayşe Kandemir



TÜBİTAK

TÜSSİDE



Hatice Semiz

# Stratejik Yönetim

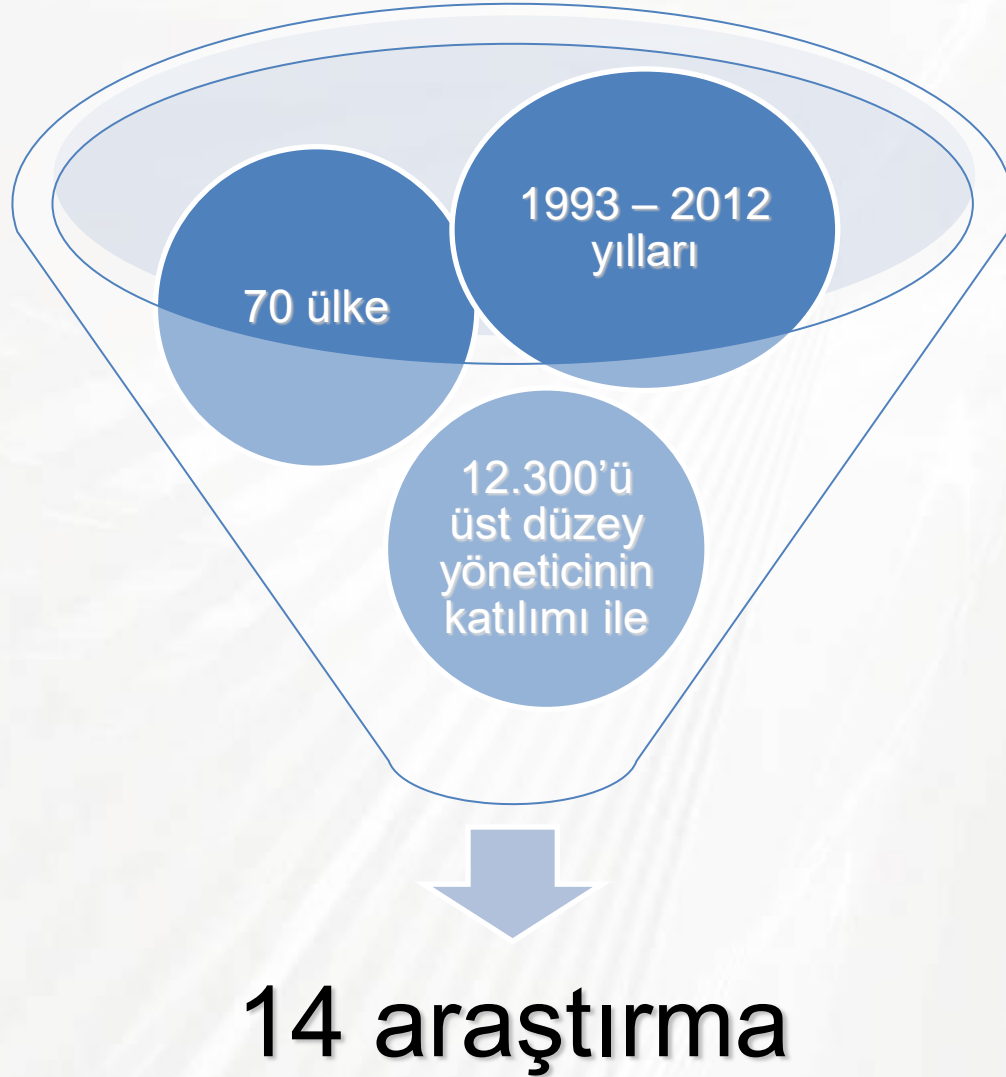
## Temel Kavramlar



Barış Çarıkçı



## BAIN & COMPANY



- Bilgi Yönetimi
- Değişim Yönetimi Programları
- Dengeli Kurumsal Karne
- Dış Kaynak Kullanımı
- Fikri Mülkiyet Hakları Yönetimi
- Fiyat Optimizasyon Modelleri
- Hızlı Prototipleme
- Kıyaslama
- Kurumsal Risk Yönetimi
- Küçülme
- Memnuniyet ve Bağlılık Yönetimi
- Misyon – Vizyon İfadeleri
- Müşteri Kesimleme
- Müşteri İlişkileri Yönetimi
- Ortak Hizmet Sunum Merkezleri
- Satın Alma ve Birleşme
- Senaryo ve Acil Durum Planlama
- Sosyal Medya Programları
- Stratejik Ortaklıklar
- Stratejik Planlama
- Süreçlerin Yeniden Tasarımı
- Tedarik Zinciri Yönetimi
- Temel Yetkinlikler
- Toplam Kalite Yönetimi
- Yenilikçilik

# Yönetim Araçları Kullanımı

	2000	2006	2008	2010	2012
1	<b>Stratejik Planlama</b>	<b>Stratejik Planlama</b>	Kıyaslama	Kıyaslama	<b>Stratejik Planlama</b>
2	Misyon & Vizyon Bildirileri	Müşteri İlişkileri Yönetimi	<b>Stratejik Planlama</b>	<b>Stratejik Planlama</b>	Müşteri İlişkileri Yönetimi
3	Kıyaslama	Müşteri Segmentasyonu	Misyon ve Vizyon Bildirileri	Misyon ve Vizyon Bildirileri	Çalışan Bağlılığı Araştırmaları
4	Dış Kaynak Kullanma	Kıyaslama	Müşteri İlişkileri Yönetimi	Müşteri İlişkileri Yönetimi	Kıyaslama
5	Müşteri Memnuniyeti	Misyon & Vizyon Bildirileri	Dış Kaynak Kullanma	Dış Kaynak Kullanma	Kurumsal Karne
6	Büyüme Stratejileri	Temel Yetkinlikler	Kurumsal Karne	Kurumsal Karne	Temel Yetkinlikler
7	Stratejik Ortaklıklar	Dış Kaynak Kullanma	Müşteri Segmentasyonu	Değişim Yönetimi	Dış Kaynak Kullanma
8	Performansa Dayalı Ödeme	İş Süreci Yeniden Yapılandırma BPR	İş Süreci Yeniden Yapılandırma BPR	Temel Yetkinlikler	Değişim Yönetimi
9	Müşteri Segmentasyonu	Senaryo& Olası Durum Planlama	Temel Yetkinlikler	Stratejik Ortaklıklar	Tedarik Zinciri Yönetimi
10	Temel Yetkinlikler	Bilgi Yönetimi	Birleşme& Satın Alma (Merger&Acquisition)	Müşteri Segmentasyonu	Misyon& Vizyon Bildirileri



# Stratejik Yönetim Süreci





## ***Ana Britannica:***

“Savaşta belirlenmiş hedeflere ulaşmak için eldeki bütün kaynakları (askeri, ekonomik, siyasal vb.) uygun biçimde seferber etme ve düzenleme sanatı ya da bilimi”

## ***TDK:***

“Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı”



# Stratejik Yönetim Nedir?

Bir örgütün temel amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollardır.

(Alfred Chandler)

Organizasyonun ana amaçlarını, politikalarını ve eylemlerini bütünlük arz edecek şekilde birleştiren bir plan / şablondur.

(Quinn, 1980)

Kurum / kuruluşların performanslarını geliştirmelerini sağlayan kaynak tahsis şablonudur. İyi bir strateji tehditlerin etkisini ortadan kaldırıp fırsatlardan faydalanırken güçlü yönlerden faydalanır ve zayıflıkları iyileştirir.

(Barney, 1997:17)



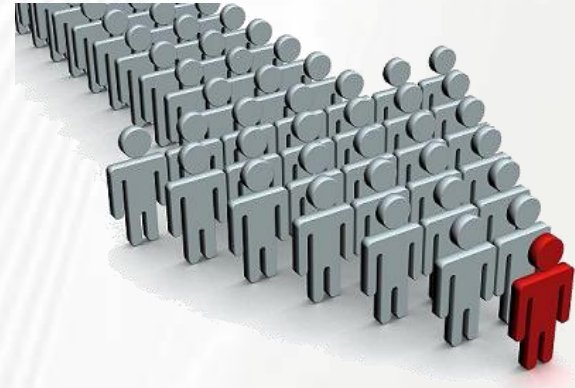
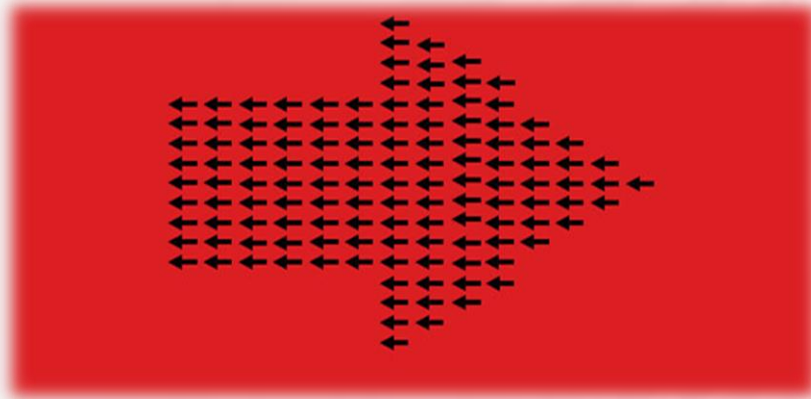
# Stratejiye Neden İhtiyaç Var?

- Kurum / kuruluşların geleceğine nasıl yön vereceğini **proaktif** bir biçimde şekillendirmek.



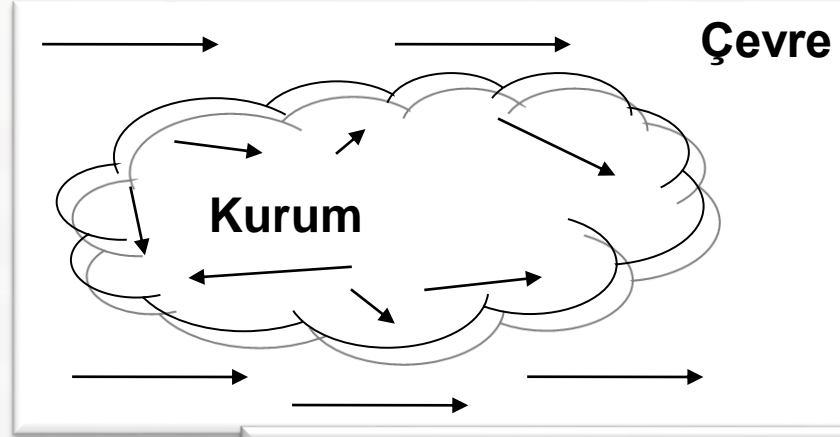
# Stratejiye Neden İhtiyaç Var?

- Yöneticilerin ve çalışanların bağımsız eylemlerini ve kararlarını uyumlaştırarak kurumsal bir oyun planı oluşturmak.

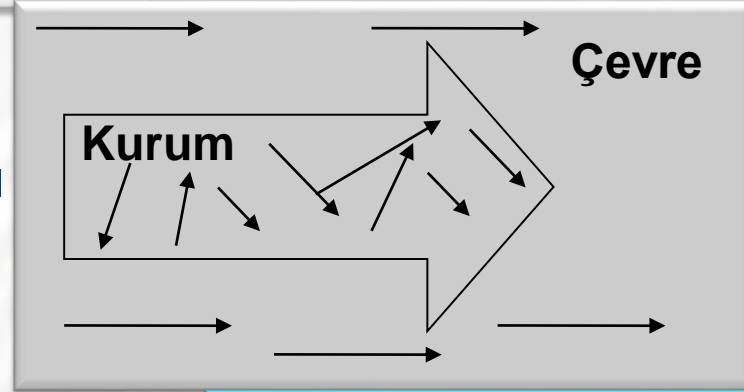


# Stratejik Yönetim ...

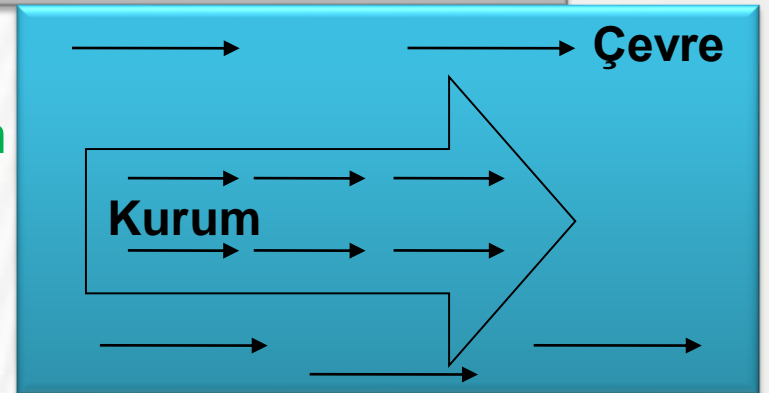
**Stratejik Planı Olmayan,  
Yanlış Düzenlenmiş Bir  
Kurum**



**Stratejik Planı Olan, Fakat  
Çalışanların Plana Uymadığı  
Bir Kurum**



**Stratejik Planı Olan, Çalışanların  
Plana Uyduğu Bir Kurum**

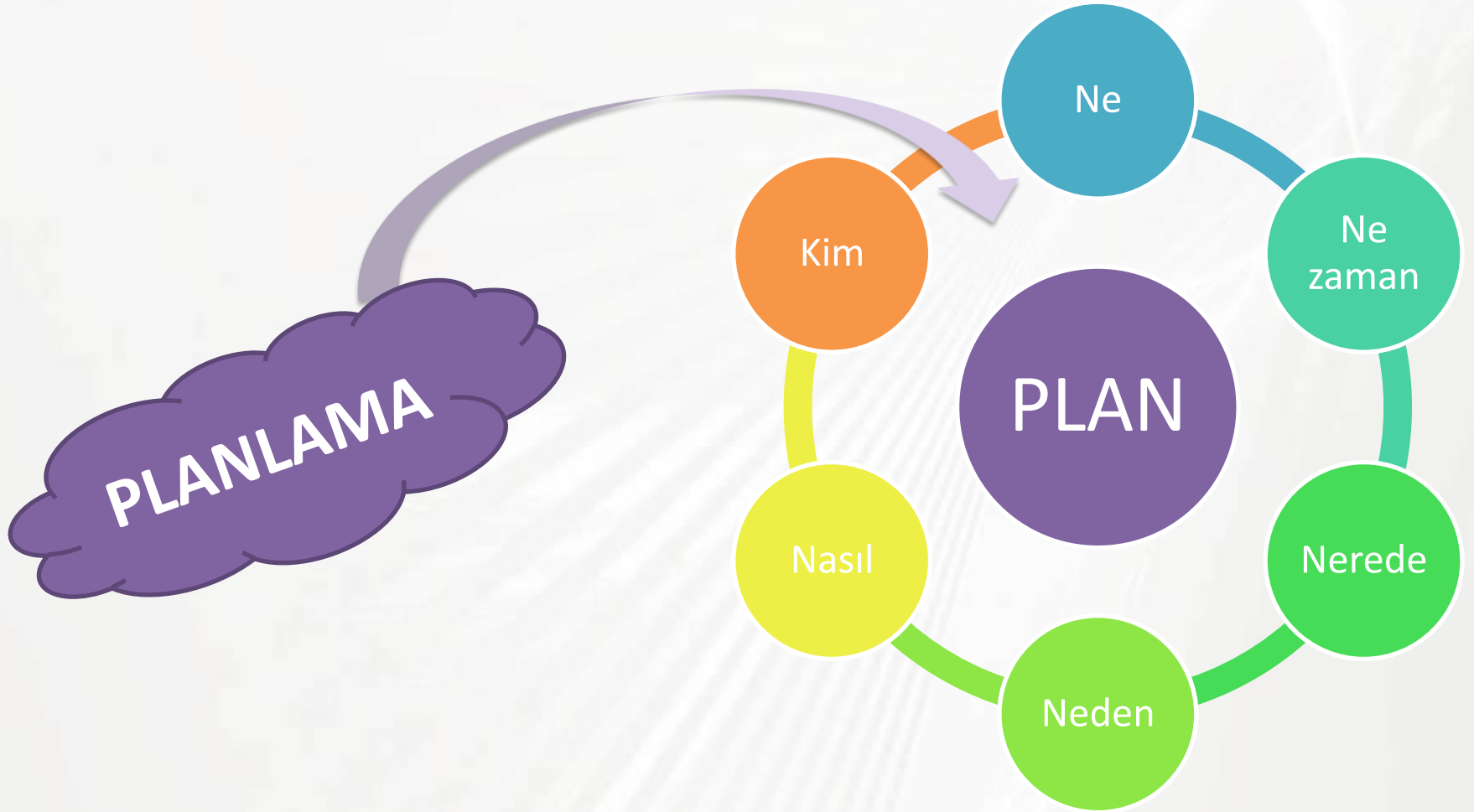




Strateji, yönetici için tek ve en önemli konudur ve uzun yıllar boyunca da öyle kalacaktır.

Ağustos '96

Business Week



**PLANLAR HIÇBİR ŞEYDİR. PLANLAMA HER ŞEY!**

# Neden Planlama





# Planlamaya Yönelik Eleştiriler

Planlama esnekliği öldürür !

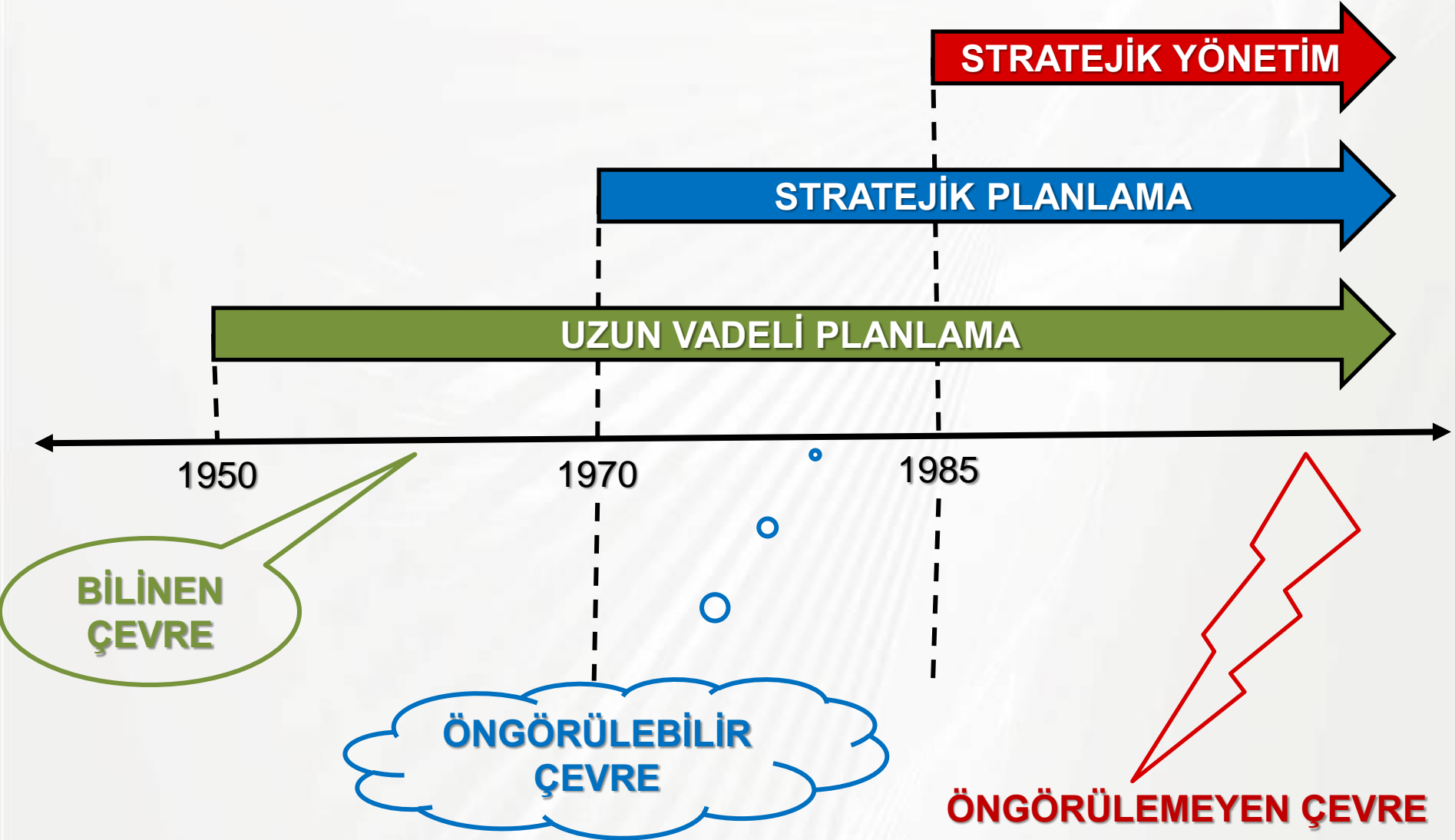
Sürekli ve hızla değişen bir çevrede  
planlama yapılamaz !

Planlar sezgileri ve yaratıcılığı  
öldürür !

Planlar yöneticileri bugüne odaklar,  
yarını düşünmelerine engel olur !



# Planlamanın Gelişimi



# Stratejik Yönetim Anlayışı



Hayata doğru şekilde aktarma



Kurumdaki herkesin işi



Katılımcı



İki yönlü bir süreç



# Stratejik Yönetimin Faydaları - I



Proaktif olmayı sağlar

Stratejik bakış açısı sağlar

Yön çizer

Anlamlı hedefler oluşturur

Daha iyi stratejilerin oluşturulmasını sağlar ve önceliklendirir

Eylemleri yönlendirmeye ve harekete geçirmeye yarar

Değişim aracıdır

# Stratejik Yönetimin Faydaları

Farkındalık sağlar

Problem çözme / önleme imkanı sağlar

Rakiplerin stratejilerini anlamayı sağlar

Karar verme mekanizmaları oluşturur

Katılım ve motivasyon sağlar

Sonuç odaklı yaklaşım kazandırır

Mevcut durumu ve özellikle müşteri taleplerini anlar (yön verir)

# STRATEJİK YÖNETİM

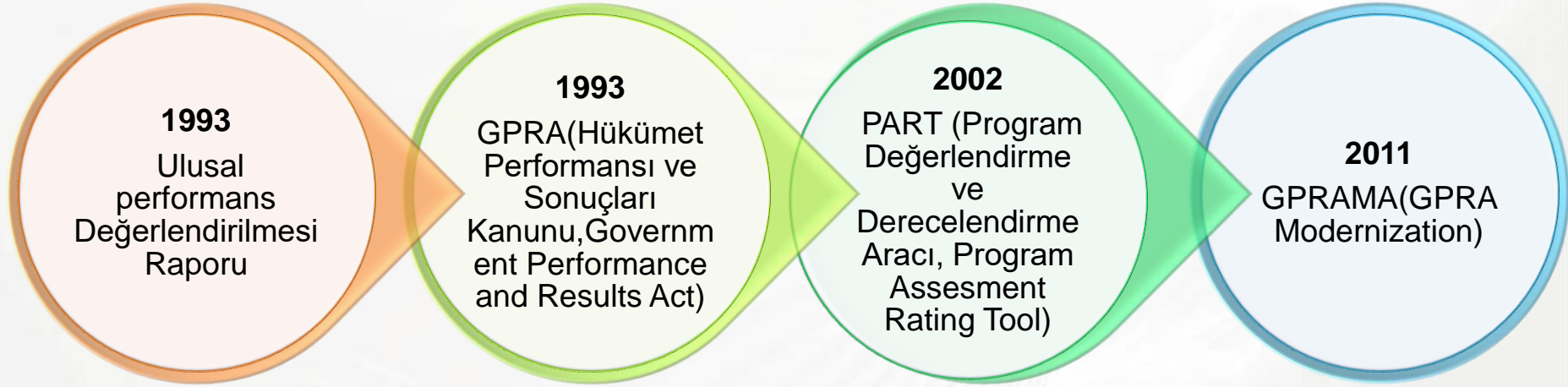
## Dünya Kamu Uygulamaları





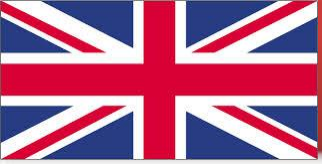


# Amerika Birleşik Devletleri



Federal Hükümet	İdareler Düzeyi
1. Uzun dönemli öncelikli amaçlarının belirlenmesi	1. Öncelikli amaçlarının belirlenmesi
2. Performans planının hazırlanması	2. Öncelikli amaçlardaki ilerlemelerin üçer aylık dönemlerde gözden geçirilmesi
3. Öncelikli amaçlardaki ilerlemelerin üçer aylık dönemlerde izlenmesi	3. Ulaşılamayan amaçlara ilişkin rapor sunulması
4. Performans web sitesinin oluşturulması ( <a href="http://www.performance.gov/">http://www.performance.gov/</a> )	4. Stratejik planının, performans planının ve performans bilgilendirme raporunun hazırlanması

**Yönetim ve Bütçe Ofisi (Office of Management and Budget, OMB)**



- Hükümet önceliklerinin yerini hükümet programının aldığı ve stratejik yönetim sisteminin hükümet programını yerine getirmede bir **araç** olarak kullanıldığı görülmektedir.



## 1998- PERFORMANS ESASLI BÜTÇELEME





Misyon

Sorumlu ve  
Koordine  
Edilecek  
Birimler

Amaç



Kaynak  
Dağılımı

Hedef



Performans  
Göstergeleri,



# Kanada

**1970**  
Performans  
Ölçüm  
Çalışmaları

**1980**  
Torba  
Bütçe  
Sistemi

**1986**  
Arttırılmış  
Bakanlık  
Yetki ve  
Hesap  
Verilebilirliği

**1989**  
Kamu  
Yönetimi  
2000  
Programı

**1990**  
Program  
Değerlendir-  
mesi ve  
Kamunun  
İyileştirilme-  
si Raporları

**1995**  
Sonuçların  
Ölçümünün  
Geliştirilmesi  
ve Hesap  
Verilebilirlik  
Yıllık Raporu

**2005**  
Kamu  
Hizmetlerinin  
Modernizas-  
yonu Kanunu

Politik  
Değişkenler

Birimlerin  
Misyonları

**3 YILLIK**

Çevreden  
Gelen Destek  
ve Talepler

Bölümler ve  
Departmanlar  
Arası Güç  
Paylaşımı

# STRATEJİK YÖNETİM

## Türkiye'deki Durum





# Yönetimde Sorunlar



# Yönetim Anlayışında Değişim



**Katılımcılık**

**Hesap Verebilirlik**

**Saydamlık- Açıklık**

**Stratejik Yönetim**

**Performans Yönetimi**

**Vatandaş/Müşteri Odaklılık**

**Bilgiye Dayalı Yönetim**

**Toplam Kalite Yaklaşımı**

## Amaç:

Kamu kaynaklarının;

**etkili, ekonomik ve verimli** bir şekilde

elde edilmesini ve kullanılmasını,

hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak

üzere,

**kamu mali yönetiminin yeniden yapılandırılması**

Kamu kurumlarına;

hedefleri doğrultusunda kaynak tahsis edilerek,  
hedeflere ne kadar ulaşıldığının ölçülmesi ve  
raporlanmasıdır.

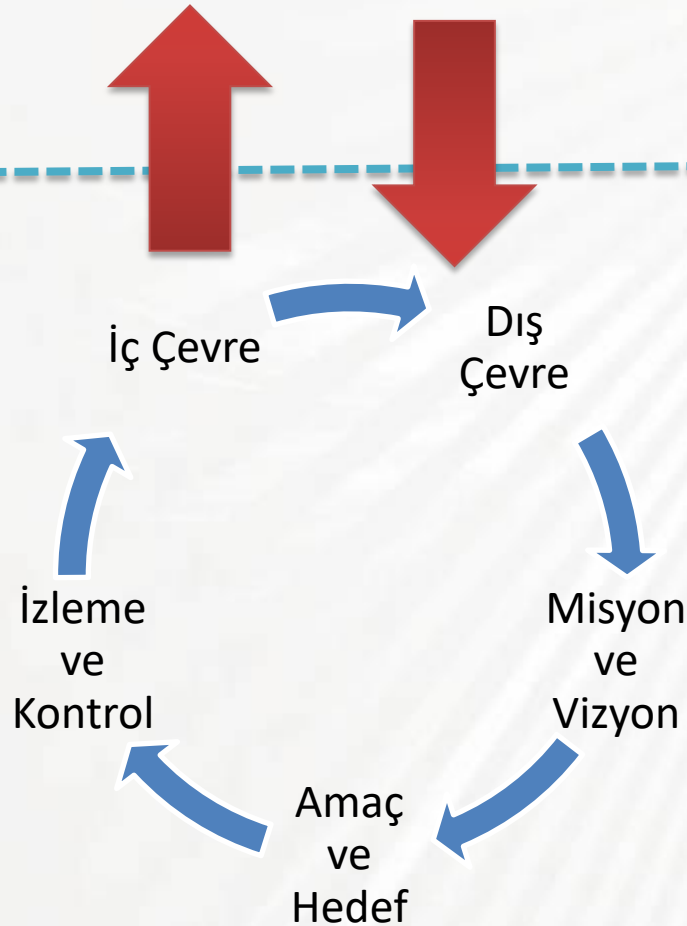






ULUSAL

PLAN - PROGRAMLAR



Kurumsal Düzeyde  
Stratejik Yönetim

.GOV



# Plan ve Program İlişkisi

KALKINMA PLANI

ORTA VADELİ PROGRAM

ORTA VADELİ MALİ PLANLAR

YILLIK PROGRAMLAR

SEKTÖREL STRATEJİ BELGELERİ



# Tarihçe

24 Aralık 2003

5018 Sayılı Kanun, 1. Taslak

01 Ocak 2006

Yürürlüğe Giriş, 2. Taslak

2007 – 2011

İlk Stratejik Planlar

2011 - ....

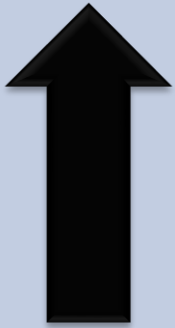
İkinci Stratejik Planlar

2018

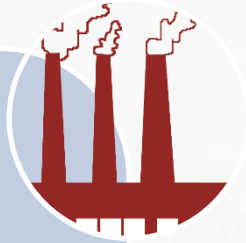
3. Sürüm Kılavuz



2018



2006



KİT



Yerel Yönetim



Merkezi İdareler



Üniversiteler

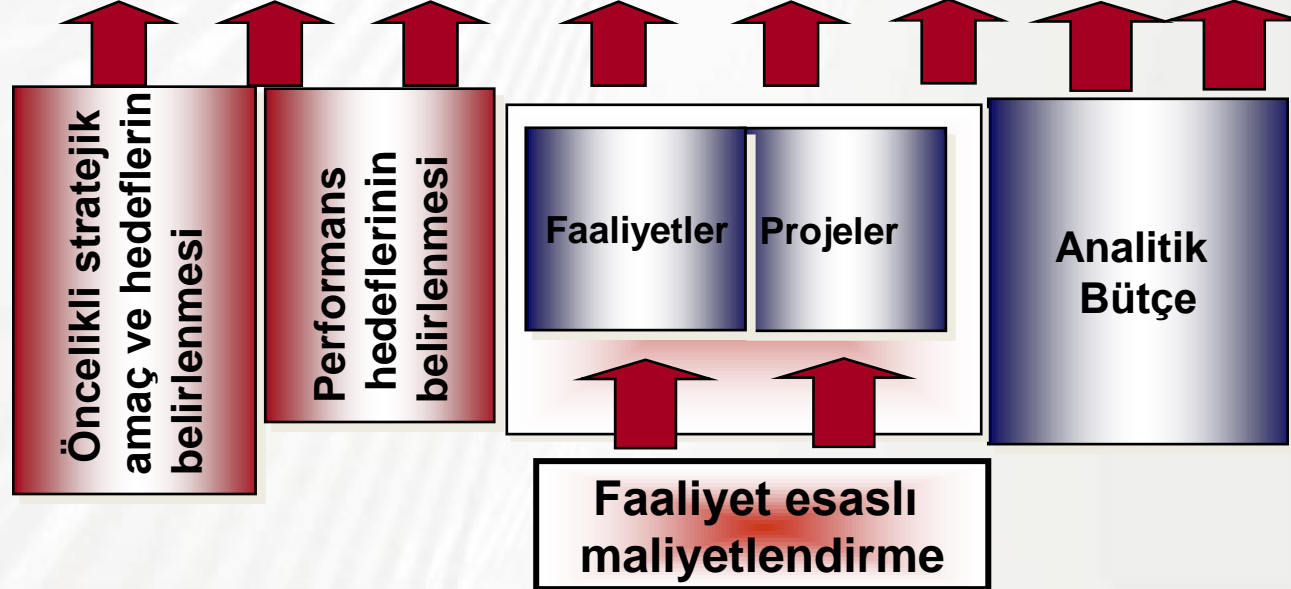
# Düzenleyici Yetki



TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
CUMHURBAŞKANLIĞI  
*Strateji ve Bütçe  
Başkanlığı*



TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
CUMHURBAŞKANLIĞI  
*Strateji ve Bütçe  
Başkanlığı*



# Stratejik Yönetim Sistemi

**STRATEJİK  
PLAN**

**PERFORMANS  
PROGRAMI**

**FAALİYET  
RAPORLARI**



**Uzun ve orta  
vadeli hedefler**

**Yıllık hedef ve  
göstergeler,  
maliyetlendirme**

**Hedef ve  
göstergelere  
ilişkin sonuçlar**

İdarenin, amaçlarını ve önceliklerini belirlemesini ve mevcut kaynaklarıyla bunlara ulaşabilmesini sağlayan sistematik bir süreçtir.

## Unsurları:

- Mevcut Durum (SWOT, PESTLE)
- Misyon
- Vizyon
- Değerler
- Stratejik Amaç
- Stratejik Hedef
- Stratejik Gösterge
- Riskler
- Maliyetlendirme



**Kaynakların etkin dağıtılmasını temel alan ve hesap verebilirliği sonuç odaklı bir yapıya taşıyan bütçeleme yaklaşımıdır. Bu sayede;**

- Kaynak kullanımında etkinlik artışı,
- Kaynak dağıtımında rasyonellik hedeflenmektedir.

## **Unsurları:**

- Performans Hedefi
- Performans Göstergesi
- Faaliyet/Proje
- Maliyet







5018 kapsamındaki kamu idareleri ve bu idarelerin bütçelerinde ödenek tahsisi yapılmış harcama birimlerince faaliyet raporu hazırlanması gerekmektedir.

- Birim Faaliyet Raporu
- İdare Faaliyet Raporu
- Mahalli İdare Genel Faaliyet Raporu
- Genel Faaliyet Raporu

## Unsurları

- **Genel Bilgiler:** Misyon, Vizyon, Mevzuat, Hizmetler, İnsan Kaynakları, Fiziki Kaynaklar, İç-Dış Denetim Raporları
- **Amaç ve Hedefler**
- **Faaliyetlere İlişkin Bilgi ve Değerlendirmeler**
  - Mali Bilgiler
  - Performans Bilgileri
- **Kurumsal Kabiliyet ve Kapasitenin Değerlendirilmesi**
- **Öneri ve Tedbirler**

# Dört Temel Soru

**NEREDEYİZ?**

- PAYDAŞ ANALİZİ, PESTLE VE SWOT ANALİZLERİ

**NEREDE OLMAK İSTİYORUZ?**

- MİSYON, VİZYON, İLKELER, AMAÇ, HEDEF,

**NASIL ULAŞABİLİRİZ?**

- RİSKLER, STRATEJİ, FAALİYET, PROJE

**BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER ve DEĞERLENDİRİRİZ?**

- İZLEME VE DEĞERLENDİRME

# Stratejik Yönetim Süreci



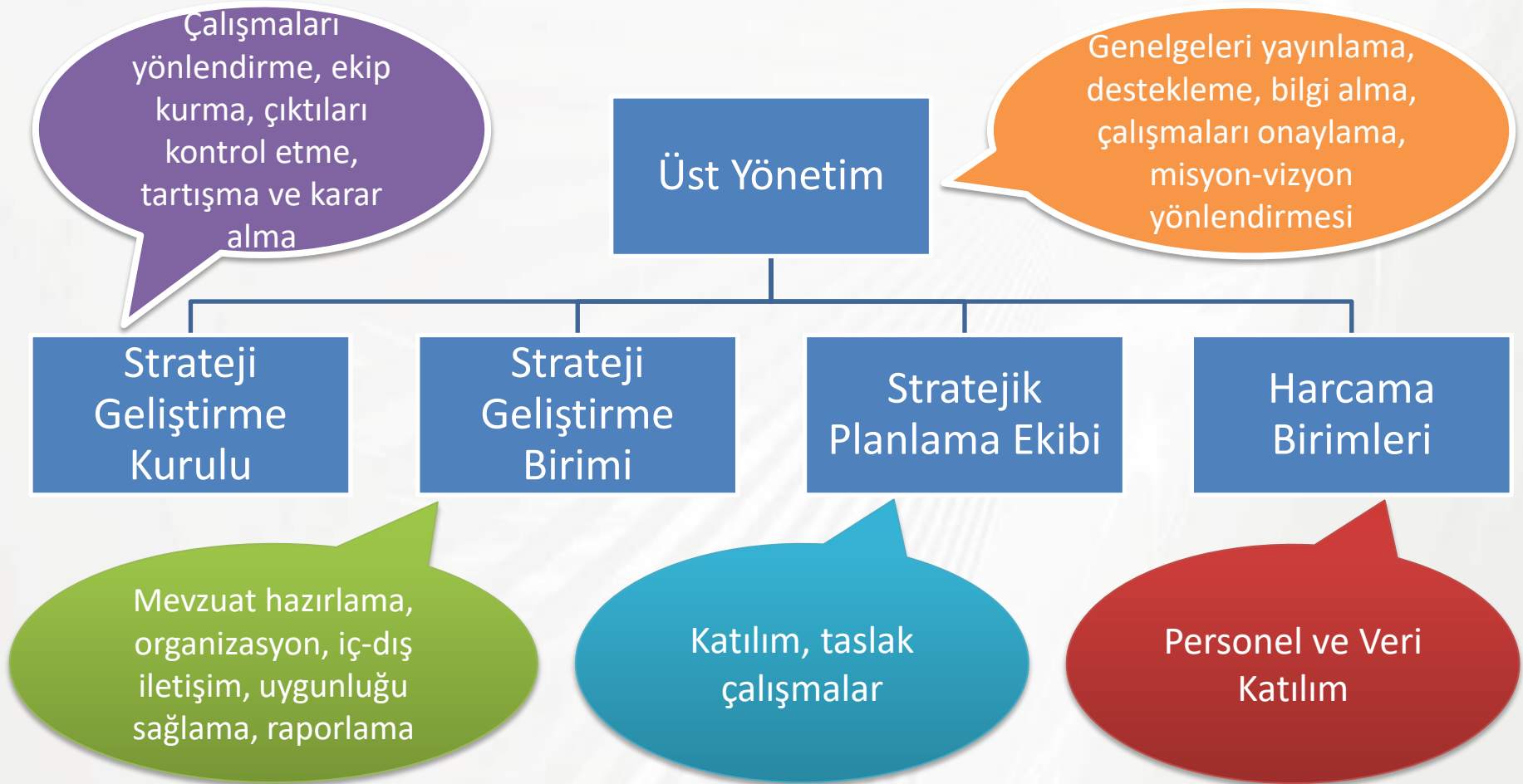
# Stratejik Yönetim Modeli



# Stratejik Planlama Süreci - 1



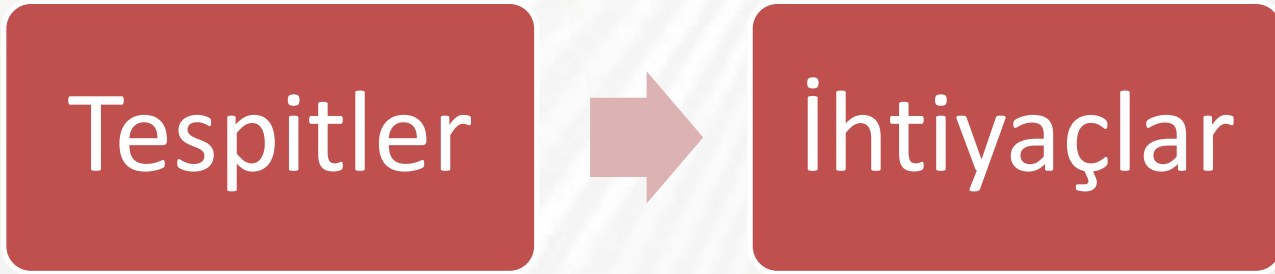
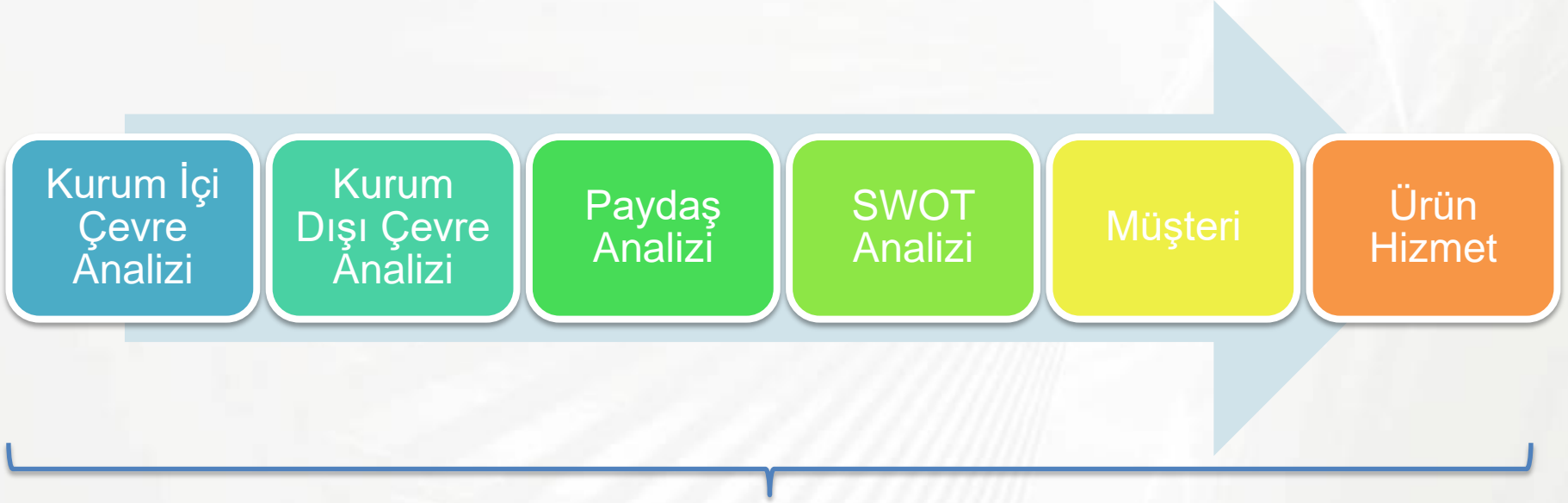
# Planlama Organizasyonu



**Stratejik Planlama bir birimin ya da bir kişinin işi değildir !!!**

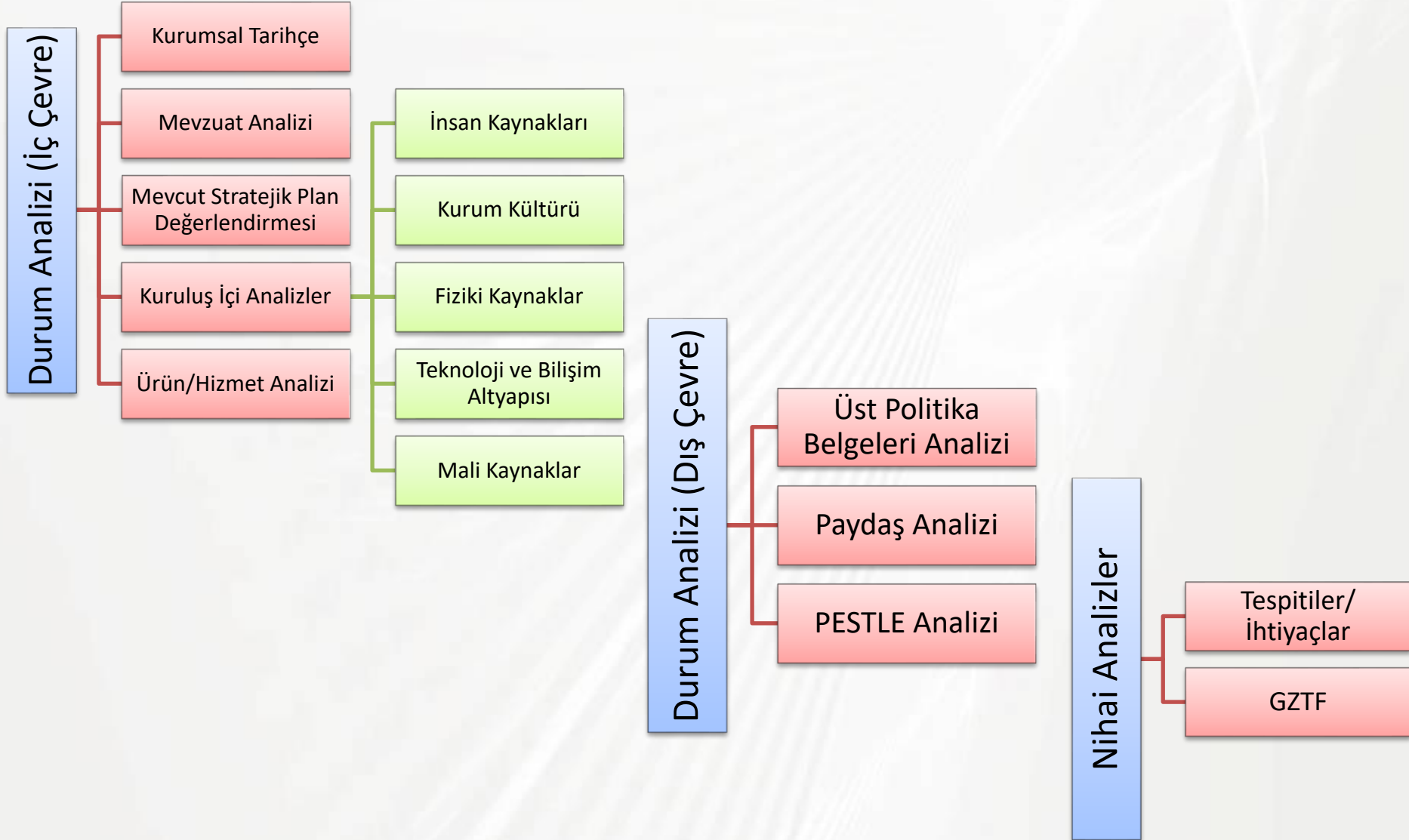
Üst yönetimin desteği, Strateji Geliştirme Kurulunun liderliği, SGB'nin organizasyonu ile bütün çalışanların katılımı sağlanmalıdır.

# Stratejik Planlama Süreci - 2





# Durum Analizi



# Stratejik Planlama Süreci - 3

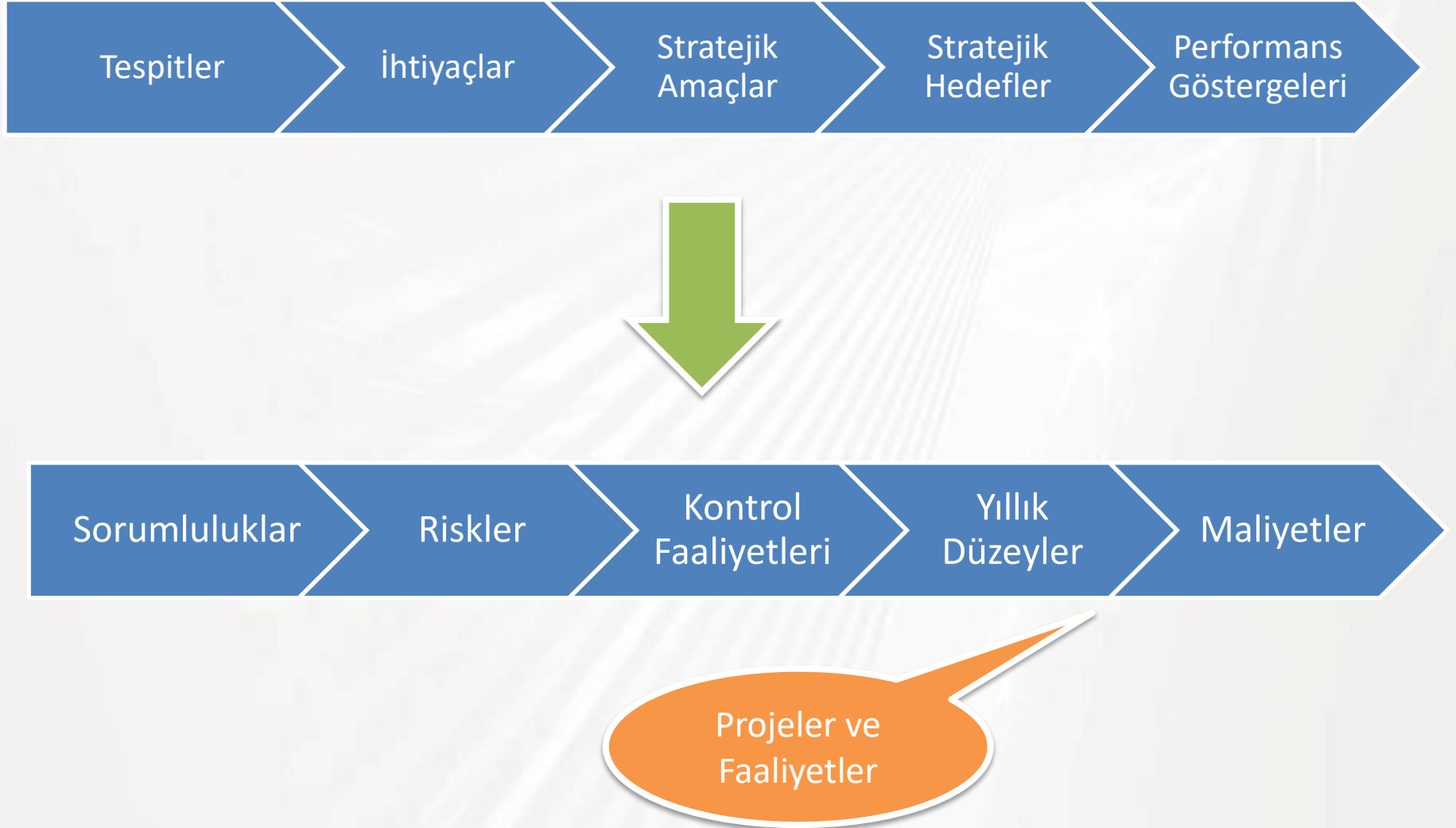
Misyon İfadesi  
Oluşturma

Vizyon İfadesi  
Oluşturma

Değerlerin  
Belirlenmesi



# Stratejik Planlama Süreci - 4



PG'nin  
Hedefe  
Etkisi

İzleme  
Sıklığı (Veri  
Sağlayıcı)

Raporlama  
Sıklığı

Sapmaların  
Nedeni

Sapmalara  
Karşı  
Önleme

# Stratejik Planlama Süreci - 6

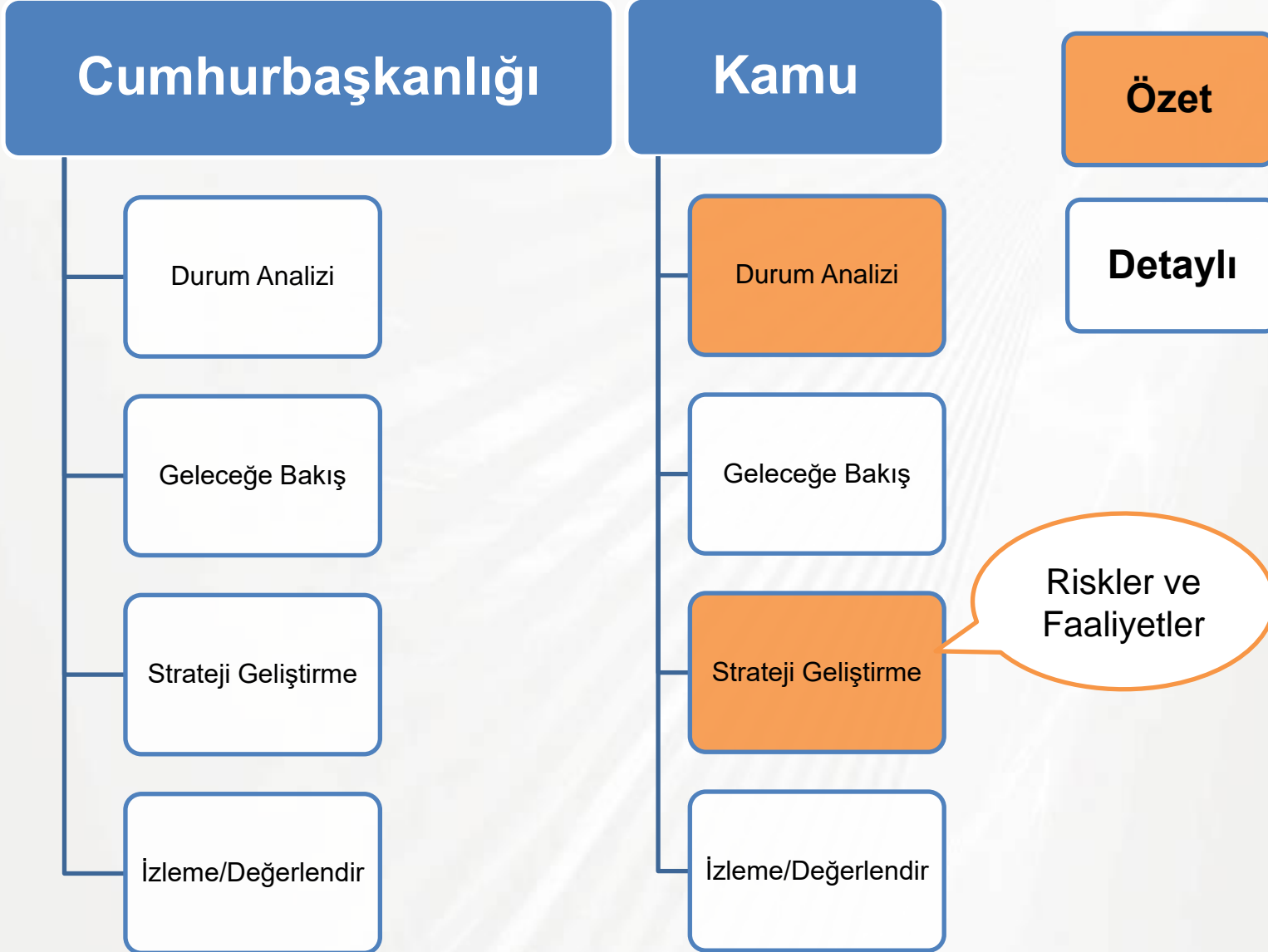
Taslak  
Stratejik  
Planın  
Kurum  
İçerisinde  
Paylaşılması

Stratejik  
Plan  
Hakkındaki  
Geri  
Bildirimlerin  
Alınması

Stratejik  
Planın Üst  
Yönetime  
Sunulması

Stratejik  
Planın Bağlı  
Olunan Üst  
Kuruma  
Sunulması

Stratejik Planın  
Cumhurbaşkanlığı'na  
Sunulması



# Temel Farklılıklar

2006

2016

Stratejik Plan Odaklı

Uygulama Kolaylığı

Örnekler / Pilot  
Çalışmalar

Kurumsal Sistemleri  
İlişkili

Hedefler Durum  
Analiz İlişkisi

Durum Analizi  
Önemli

Kurumsallaşma





# Üst Yönetimin Süreçteki Rolü & Önemi





**Kaynak Tahsisi**

**Sürecin Sahiplenilmesi**

**Veri Akışı ve Bilgi Paylaşımı**

**Stratejik Planın Uygulanması**

# Hangi Noktada Destek Ve Katkı?



# BAŞARI GARANTİSİ



Strateji temelli yönetim  
yaklaşımlarını  
uygulayan kurum /  
kuruluşların



**%..'**

İyi bir planlama yaptığını  
düşünüyor



Strateji temelli yönetim  
yaklaşımlarını  
uygulayan kurum / kuruluşların

**%..'**

stratejiyi uygulamaya  
aktarmada  
başarısız oluyor



Strateji temelli yönetim  
yaklaşımlarını  
uygulayan kurum /  
kuruluşların



**%..'**

planladığı sonuçlara ulaşıyor

## Vizyon Engeli:

- Kurum stratejisinin onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması



Genelde, çalışanların sadece  
%..’i

kurum stratejisini anlar !

## Yönetim Engeli:

- Kurum yöneticilerinin stratejiyi ve uygulamayı kurgulamak ve gelişimi takip etmek için yeterince zaman ayırmaması



Kurum yöneticilerinin %..’i  
kurum stratejisini tartışmak için  
ayda 1 saatten az zaman  
harcıyor!

## Kaynak Engeli:

- Kurum stratejileri ile kaynaklar ve bütçe arasındaki ilişkinin yeterince tanımlanmaması



Organizasyonların %..’i  
kurum stratejileri ile  
kaynaklar ve bütçe  
arasındaki ilişkiyi kurmuyor !

## Katılım Sağlayamama Engeli

- Stratejik Planların katılımcılık esası göz önünde bulundurulmadan üst yönetim tarafından hazırlanması



Çalışanların sadece

...'i

stratejik plana erişebilir.

## İnsan Engeli:

- Kurum stratejileri ile insan kaynakları yönetim sistemi ve teşvik sistemleri bağlantısının kurulmaması



Yöneticilerin sadece %..’i  
kurum stratejileri ile  
ilişkilendirilmiş  
teşvik sistemine sahip !

Bir şirkette ücret artışı yerine şirketin 7 hedeften 5 tanesine ulaşıldığı takdirde ek prim verilmesi kararlaştırılır. Yıl sonunda çalışanlara yedi hedeften dört tanesine ulaşıldığı ve prim verilmeyeceği söylenir.

Bu arada ulaşılamayan hedeflerden biri de  
**"çalışanların motivasyonu"**



**Günü kurtarma anlayışı:**  
Organizasyonlar yaptıkları işlere o kadar çok boğulmuşlardır ki planlama yapacak zamanları olmayabilir.

**Yüksek maliyetli planlar:**  
Bazı kurumlar kültürel olarak kaynakların harcanmasına karşı olabilir.

**Boşa zaman harcama düşüncesi:**  
Bazı kurumlar planlama faaliyetlerini boşa zaman harcama olarak görürler.

## Tembellik:

Çalışanlar planlama faaliyetleri için fazladan zaman ve mesai harcamak istemeyebilir

## Başarısızlık korkusu:

Planları hatalı yapma işleri daha kötüye götürme korkusu olabilir.

## Başarı Sarhoşluğu:

Eğer bir firma başarılı ise çalışanlar plan yapmanın gereksiz olduğunu düşünebilir. Firmanın şimdi başarılı olması gelecekte başarılı olacağını göstermez.

## Fazla güven:

Çalışmaların formal planlara göre yapılmasını değiştirebilir.

## Kişisel ilgiler:

Önceki sistemleri kullanarak başarılı olmuş kişiler, yeni planları tehdit olarak görebilir.

## Düşünce farklılıkları:

Çalışanlar planlara kendi açılarından baktıklarında kendilerine uygun olmayan noktalar görebilir.

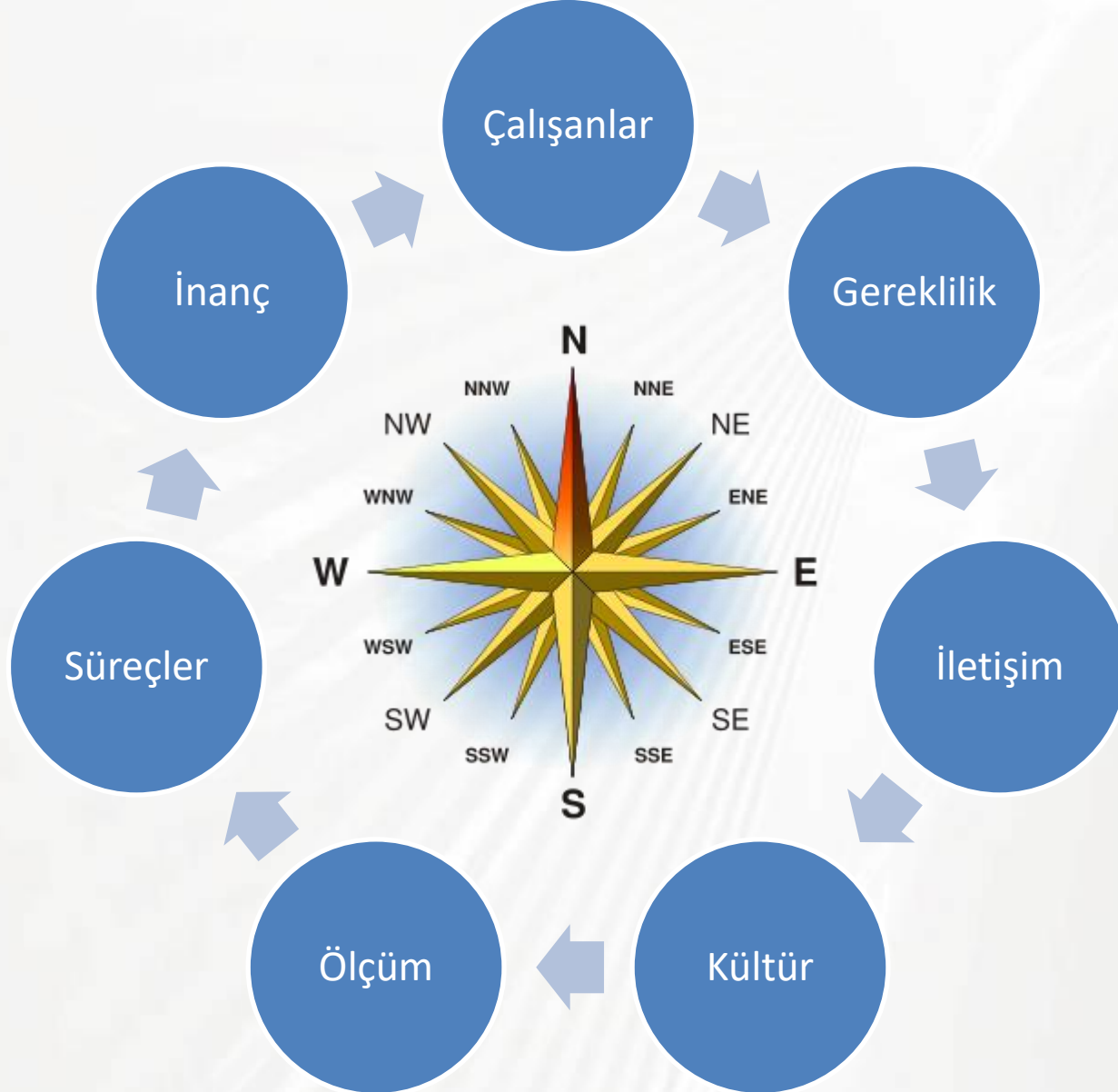
## Bilinmezlikten korkma:

Çalışanlar mevcut yeteneklerinin yetersiz olduğunu ve yeni yetkinlikleri kazanmanın zor olduğunu düşünebilirler.

## Şüphe:

Çalışanlar yönetime güvenmeyebilir.

# Stratejik Yönetim Uygulama



TÜSSİDE olarak Stratejik Planlama Projesi gerçekleştirilen ve/veya Stratejik Yönetim Eğitimi verilen kurumlara anket uygulanmaktadır.

Bu anket ile;

- ❖ Kurum çalışanlarının kurumlarındaki Stratejik Yönetim faaliyetlerine bakışlarındaki algı,
- ❖ Kurumdaki Stratejik Yönetim anlayışının olgunluk düzeyi,
- ❖ Kurumdaki Stratejik Yönetim öğrenme düzeyi,

gibi olgular seviyesi belirlenmeye çalışılmaktadır.

# Değişim İçin Stratejik Yönetim

Vizyon	Beceri	Güdü	Kaynak	Model	Sonuç
	✓	✓	✓	✓	Karmaşa
✓		✓	✓	✓	Endişe
✓	✓	✓	✓		Yanlış Başlangıç
✓	✓	✓		✓	Hüsran
✓	✓		✓	✓	Yavaş Değişim
✓	✓	✓	✓	✓	Stratejik Yönetim

Stratejik Planlama katılımcı bir süreçtir. Birçok paydaşın ihtiyacını karar alma süreçlerine katmaya çalışırız.

Kurumumuzla ilgili kısa ve uzun vadeli bakış açılarını bir plan dahilinde özetleriz.

Performansımızı kontrol etme imkanı sağlayarak etkin ve verimli çalışmaya katkı sağlar.

Strateji bir iletişim aracıdır.



Katılımınız  
için  
Teşekkürler