



AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

Statejik Yönetim Çalıştayı

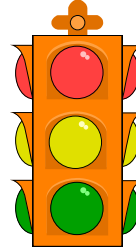
Dr. Ahmet TUNÇAY

Atılım Üniversitesi
Kurumsal Gelişim ve Planlama Koordinatörü

15 Aralık 2017

Stratejik Düşünce

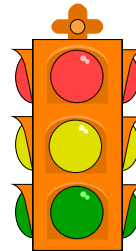
- Şu an neredeyiz?
- Nereye varmak istiyoruz?
- Oraya nasıl ulaşacağız?



Page • 2

Stratejik Düşünce

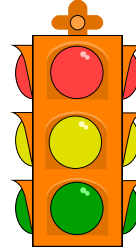
- **Şu an neredeyiz?**
 - *iç çevre analizi*
 - *dış çevre analizi*
- Nereye varmak istiyoruz?
- Oraya nasıl ulaşacağız?



Page • 3

Stratejik Düşünce

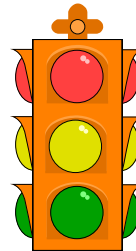
- Şu an neredeyiz?
- **Nereye varmak istiyoruz?**
 - *vizyon*
 - *temel (stratejik) iş hedefleri*
- Oraya nasıl ulaşacağız?



Page • 4

Stratejik Düşünce

- Şu an neredeyiz?
- Nereye varmak istiyoruz?
- **Oraya nasıl ulaşacağız?**
 - *Stratejiler*



Page • 5

Yönetimin Rolü

- ☐ Kuruluşun misyon ve vizyonunu oluşturma
- ☐ Etik kuralları ve değerleri oluşturma
- ☐ Öncelikleri saptama
- ☐ Politika ve Stratejinin oluşturulması, yayılması, güncellenmesi için sistem geliştirme
- ☐ Temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesi, gözden geçirilmesine yönelik sistem oluşturma
- ☐ Paydaşlara ait gereksinim ve beklentileri algılama
- ☐ Kuruluşun amaç ve hedeflerini çalışanlara iletme

Page • 6

Stratejik Yönetim

- Misyon, Vizyon Saptama
- Stratejik Hedef Saptama
- Strateji Belirleme
- Stratejileri Uygulama
- İzleme ve Değerlendirme

Kritik Başarı Faktörleri

- ✓ Doğru Strateji Oluşturma
- ✓ Stratejileri Etkin Uygulama

Page • 7

Strateji

Webster's Askeri Tanımlar

- Bir ülkenin politik, ekonomik, psikolojik ve askeri gücünün savaş ve barış durumunda ülkenin benimsediği politikaların desteklenmesine yönelik olarak kullanılması ilim ve sanattır.
- Savaş sırasında, düşmanla avantajlı koşullarda karşılaşmayı mümkün kılan askeri kumanda ilim ve sanattır.
- Belirli bir hedefe yönelik olarak plan veya savaş oyunu tasarım ve uygulama sanattır.

Page • 8

Stratejik Yönetim – 2004

Strateji Üzerine Sözler

- Ötelerde ne olduğu konusunda hiçbir şey düşünmeyen kişi yanbaşımda acıyı bulur. **-Confucius-**
- Hiçbir kurum herşeyi yapamaz. Parası olsa bile, hiçbir zaman yeterince iyi insanı bir araya getiremez. Önceliklerin belirlenmesi gerekir. Yapılacak en kötü şey, herşeyden bir parça yapmaktır. Böyle bir şey, hiçbir şeyin başarılmadığı anlamına gelir. **-Peter Drucker-**
- Alis sordu: "Lütfen bana buradan hangi yola gideceğimi söyler misiniz?". Kedi cevapladı: "Nereye gideceğinizi bilirim size cevap verebilirim." **-Lewis Carroll-**

Page • 9

İş Stratejileri

Kurumsal Stratejiler

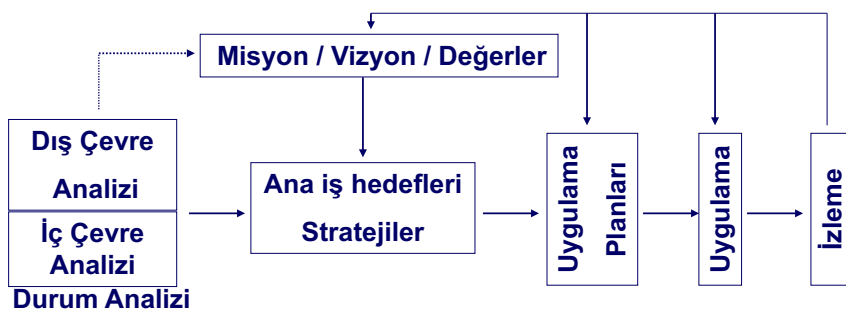
- Büyüme (Gelir artırma, birleşme, satınalma ...)
- İstikrar (Süreklilik, koruma...)
- Küçülme
- Sektörden çekilme

Operasyonel Stratejiler

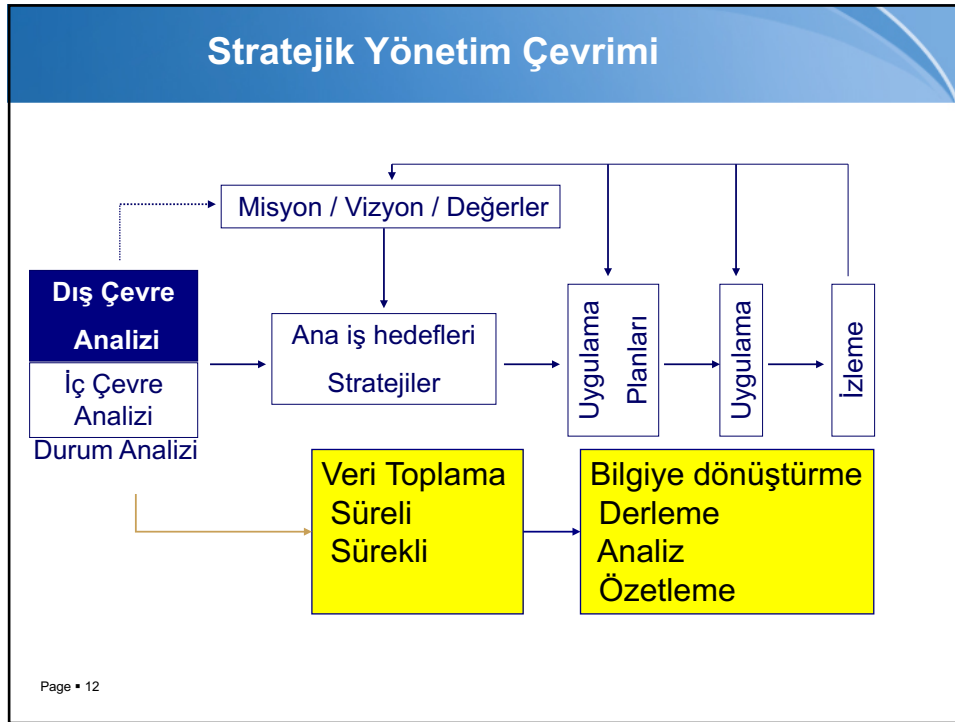
- Maliyet Liderliği
- Ürün Çeşitliliği
- Teknoloji Üstünlüğü

Page • 10

Stratejik Yönetim Çevrimi



Page • 11



Dış Çevre Analizi

Kurumun kararlarını etkileyen dış faktörler :

- Paydaşların görüř ve talepleri
- Siyasi baskı, talep, politikalar
- Yasalar
- Ülke, yöre ekonomisi, ekonomik göstergeler
- Demografik yapı (Gelir, yař, eğitim düzeyleri vb.)
- Teknolojik deęiřim
- Sektördeki diğer kurumların politikaları

Page • 13

Dış Çevre Analizi

Öğrenci Profili

Hangi ürün-hizmetleri kullanıyorlar?
mevcut müşterilerinizi tutma ihtimali?
Yeni müşteri kazanma ihtimali?

Rekabet

Temel rakipleriniz kimler? Rakipler hakkında istihbaratınız var mı, güvenilir mi? Rakiplerinizin müşterileri memnun mu? Rekabet etme kriteriniz nedir? Fiyat mı, hizmet mi?



Page • 14

Dış Çevre Analizi

■ Paydaşlar:

Ortaklar

Tedarikçiler

Müşteriler

Komşular (Yakın çevre)

Toplum

■ Öğrencilerin Yapısı:

Demografik göstergeler

■ Sektör:

Yurt içi, yurt dışı

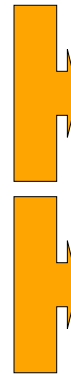
■ Diğer:

Yasalar

Ekonomik Göstergeler

Sosyal, siyasi, kültürel

teknolojik faktörler



Beklentiler

Gelecekte karşılaşılabilecek
Tehditler ve
Fırsatlar
nelerdir ?

Page • 15

Rekabet Analizi

- Bulunduğumuz sektörde başarıyı ve başarısızlığı belirleyen faktörler nelerdir?

(Kritik Başarı Faktörleri)

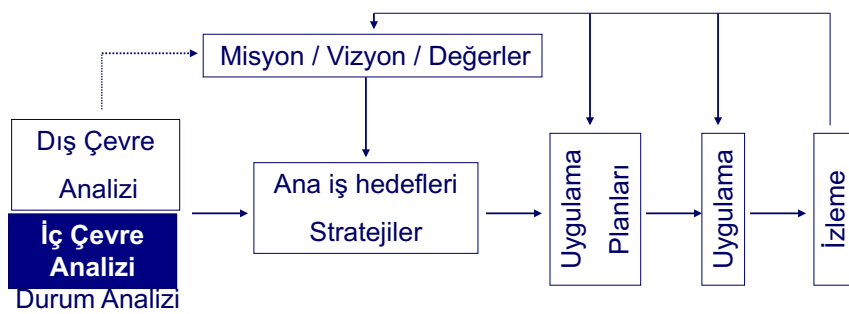
- Rakiplerimizin ve bizim durumumuz nedir?

(Güçlü ve Zayıf Yönler)

“Rakipler hakkında olabildiğince çok bilgiye sahip olunması; başarılı stratejiler oluşturma ve uygulama şansını artırır.”

Page • 16

Stratejik Yönetim Çevrimi



Page • 17

İç Çevre Analizi

- Kurumun faaliyetleri ne kadar başarılı? Kurum neleri iyi yapıyor? Hangi alanlarda iyileştirme ihtiyacı var?
- Ürün ve hizmetler nelerdir? İstekleri karşılamakta yeterli mi? Rakiplerden iyi yapılan hizmetler nelerdir? Rakiplerin iyi yaptığı hizmetler nelerdir?
- Hizmet maliyetleri, fiyatları ne seviyededir?
- Organizasyon ve insan kaynağı yeterli mi? İhtiyaç duyulan temel yetkinlikler nelerdir?
- Yönetim modeli başarılı mı?

Page • 18

İç Çevre Analizi

- Mali kaynaklar yeterli mi?
- Teknolojiden yararlanılmakta mıdır?
- Ekipman ve mekan yeterli mi?
- Birlikte çalışma kültürü oluşmuş mu?
- Kurum içi iletişim güçlü mü?
- Geçmiş dönem performansı başarılı mı? Hedeflere ulaşıldı mı? Neden ulaşılmadı?



Kuvvetli yönler
Zayıf yönler

Page • 19

Özdeğerlendirme

- Kurumsal yetkinliklere sahip miyiz
- Kurumsal performansa ulaştık mı

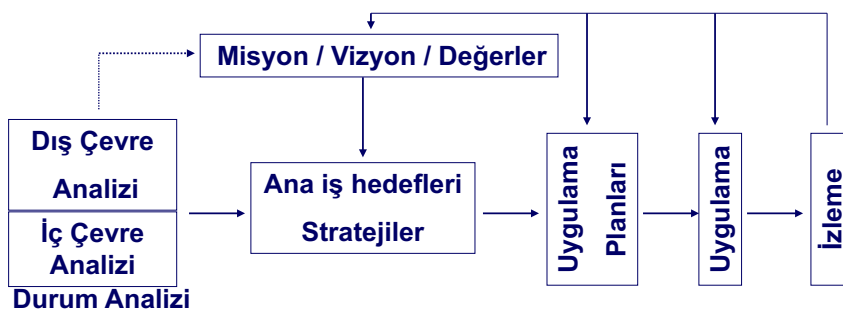


Özdeğerlendirme

- Bulunulan noktayı anlamak (Kuvvetli yönler-İyileştirmeye Açık Alanlar)
- Check-up - Sağlık Kontrolü

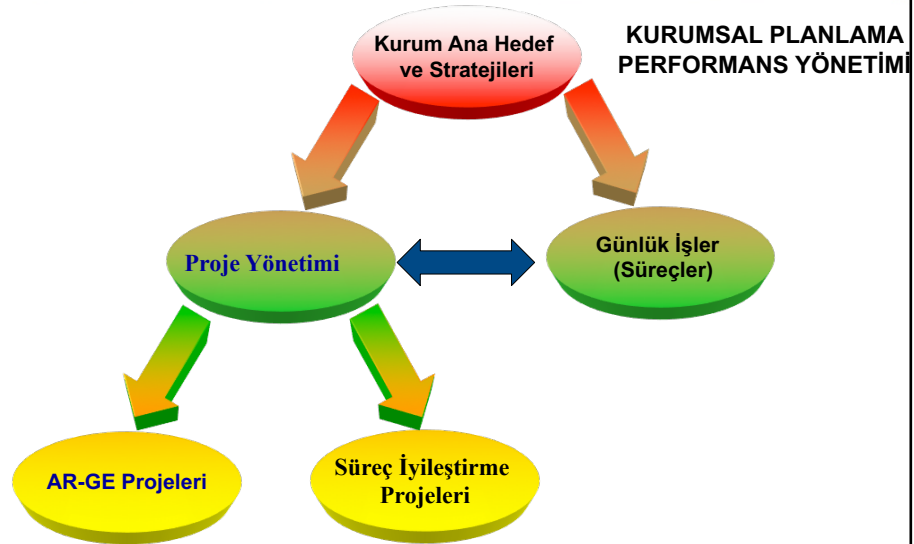
Page • 20

Stratejik Yönetim Çevrimi



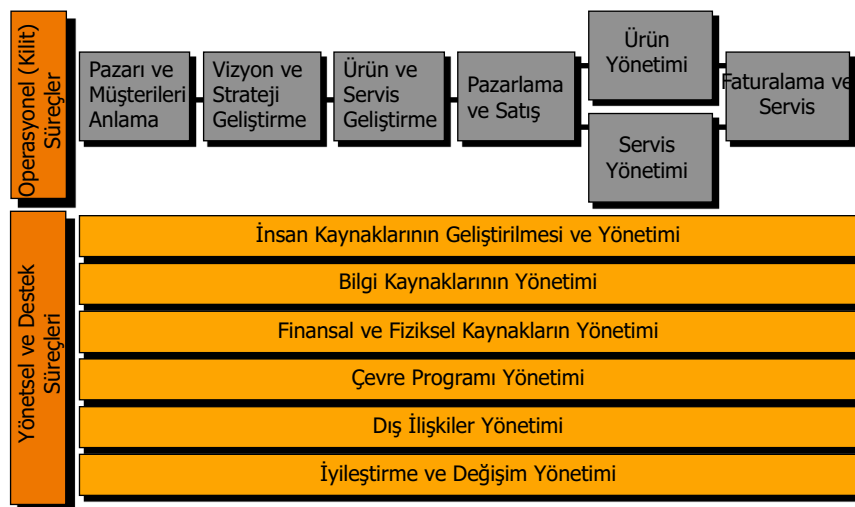
Page • 21

Stratejik Hedeflerin Yayılımı ve Uygulama



Page • 22

Süreç Sınıflama



Page • 23

MİSYON

Page • 24

MİSYON

Kurumun kalıcılık ve sürekliliğe bakışıdır.

Kapsamı:

- Kuruluşun var oluş nedeni.
- Kuruluş hangi işin içindedir
- Kuruluşun hizmet ettiği pazarlar, müşteriler
- Ürün ve hizmetler, teknoloji.
- İş felsefesi, değerler
- Çalışanlara bakış v.b.

Page • 25

Misyon Karakteristikleri

- Kuruluş misyonu kalıcıdır ve sürekli dir.
- Misyon kalıcıdır ancak değışimi özendirir.
- Misyon kılavuz rolünü üstlenir ve yönlendirir.
- Misyon motive eder ve cesaretlendirir.

Page • 26

Misyon Karakteristikleri

- Kısa ve keskindir
- Açıktır, kolay anlaşılır
- “Ne” yaptığımızı “neden” yaptığımızı tanımlar
- Yöntem içermez
- Doğru işler yapmak için yön gösterir
- Fırsatlara işaret eder
- Kararlılığı harekete geçirir
- Sonunda ne ile hatırlanmak istendiğimizi söyler

Peter F. DRUCKER

Page • 27

Misyon Örnekleri

Motorola

Elektronik endüstrisinin seçilen segmentlerinde tüm Dünya'daki müşterilerimize, ne istiyorlarsa ve ne zaman istiyorlarsa altı sigma kalitesinde ve mükemmel müşteri hizmeti ile temin ederek hızla büyüyeceğiz.

Hewlett Packard

İnsanlığın ilerlemesi ve refahı için teknik katkıda bulunmak

Merck

İnsan yaşamını korumak ve iyileştirmek

Page • 28

Misyon Örnekleri

McKinsey & Company

Önde gelen toplulukların ve hükümetlerin daha başarılı olmalarına yardımcı olmak

Wal-Mart

Sade insanlara, zengin insanların satın aldıkları şeyleri satın alabilme şansını vermek

Walt Disney

İnsanları mutlu kılmak

Page • 29

MİSYON

Misyonumuz

Çağdaş eğitim-öğretim ilkeleri çerçevesinde, paydaşların gereksinimlerini gözeterek **eğitim-öğretim** hizmeti sunmak, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, **topluma ve insanlığa hizmet** etmektir.

Page • 30

VİZYON

Page • 31

Vizyon

Vizyon görme gücü, hayal gücü ile ilgilidir. Konumuzla ilgili olarak daha çok, derin görme, ileriye görme anlamındadır.



Vizyon; Halusinasyon değildir

Kuruluşun 5 - 10 yıl içinde varmak istediği nokta. (Gelecekte var olmak istenen seviye)

Page • 32

Vizyon - Kontrol Listesi

- ❖ Mevcut değil, gelecekle ilgilidir
- ❖ Basit, kısa (1 sayfa değil, 2-5 cümle)
- ❖ Paydaşlar tarafından anlaşılır.

Page • 33

Vizyon - Kapsam

- ❖ Yön (artış, azalış)
- ❖ Gösterge (kalite, müşteri tatmini, pazar payı v.b.)
- ❖ Hedef değer (ne kadar, %, # v.b.)
- ❖ Zaman limiti (ne zaman)
- ❖ Konum

Page • 34

Vizyon - Örnekler

- **Nike**
 - Adidas'ı ezmek
- **Wal-Mart**
 - 2000 yılına kadar 125 Milyar \$'lık bir şirket olmak
- **Stanford Üniversitesi**
 - Batının Harvard'ı olmak
- **General Electric**
 - Hizmet ettiğimiz her sektörde bir veya iki numara olmak; Küçük bir şirketin kıvraklığına, yalınlığına ve büyük bir şirketin gücüne sahip olacak şekilde şirket devrimini gerçekleştirmek

Page • 35

VİZYON

Vizyonumuz

Evrensel bilim ilkeleri ışığında, Dünya standartlarında bilgi ve teknoloji üreterek ulusal ve bölgesel sorunlara odaklı proje merkezi özelliği taşıyan, küresel rekabet koşullarına hazır nesiller yetiştiren, uluslararası tanınırlığa ve saygınlığa sahip bir üniversite olmaktır.

Page • 36

KZFT - SWOT

Page • 37

Değerlendirme ve Serbest Tartışma

Page • 38

TEŞEKKÜR VE SAYGILAR

Page • 39