



Stratejik Planlama ve Yönetim

İlker Kaldı
7 Şubat 2018
Burdur

5 Aralık 1952... Londra...



Her Őey Görmekten İbaret Değil



Her Őey Görmekten İbaret Değil



Kıssa

- Siste neyin karşınıza çıkacağı belli olmaz. Bu açıdan “sis” geleceğin belirsizliğini temsil edebilir.
- Göz odur ki dağın arkasını göre, akıl odur ki başa geleceği bile



Özünde Strateji

- Strateji, belirsizlikler içinde doğru yönü bulmak için kullanılan altıncı his gibidir.



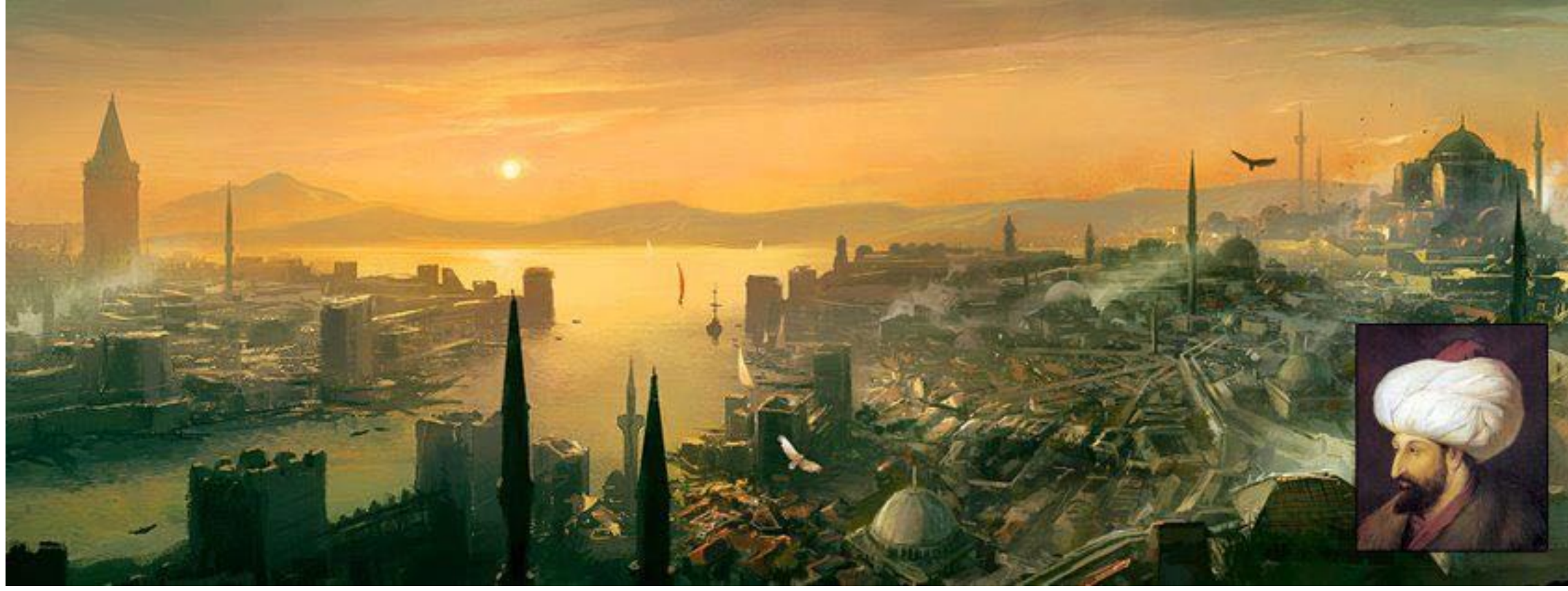
Strateji Nereden Besleniyor?

- Strateji, öncelikle askeri ve politik alanlarda gelişerek, iş dünyasında yerini almaya başlamıştır. Son dönemde ise doğa bilimleri ve yapay zeka gibi farklı alanlardan de beslenerek gelişmektedir. Strateji çalışmaları belirsizlikler içerisinde yön belirlemeye yardımcı olur.



Stratejik Yönetim

2 Sultan, 2 Şehir, 2 Sonuç



İstanbul'un Fethi

- Strateji
- Hedefe odaklanma
- Hazırlık
- Esnek yaklaşım
- Dış koşulları gözetme



1. Viyana Kuşatması

- Gelmişken Viyana'ya da gidek,
- Hazırlık, lojistik hak getire,
- Mevsim bahar olunca,
- Askerin morali.



Viyana'da Neler Oluyordu?

- Şehir surlarına yakın mahalleler tamamen yıkıldı.
- Tuna sahillerine kazıklar dikildi.
- Humbaracıların etkilerini azaltmak için ahşap çatılar yıkıldı.
- Top güllerinin etkisini azaltmak için kaldırım taşları söküldü.
- İki ay yetecek erzak temin edildi.
- Şehirdeki sivil halk tahliye edildi.

Strateji

- Strateji bir amaca ulaşmak için kullanılacak yol haritası, politikalar ve taktikleri belirlemek olarak da tanımlanabilir.
- Amaca götüren bütün faaliyetleri kapsayan bir çerçevedir.
- Burada, “amaç” ile tanımlanan, gelecekte ulaşılması hayal edilen heyecan verici bir durumdur.



Stratejik Yönetim

- Mantıklı düşünüp; uzun vadeli, sağduyulu adımlar atmak için kullanılan yöntemlerdir.



3 Adım

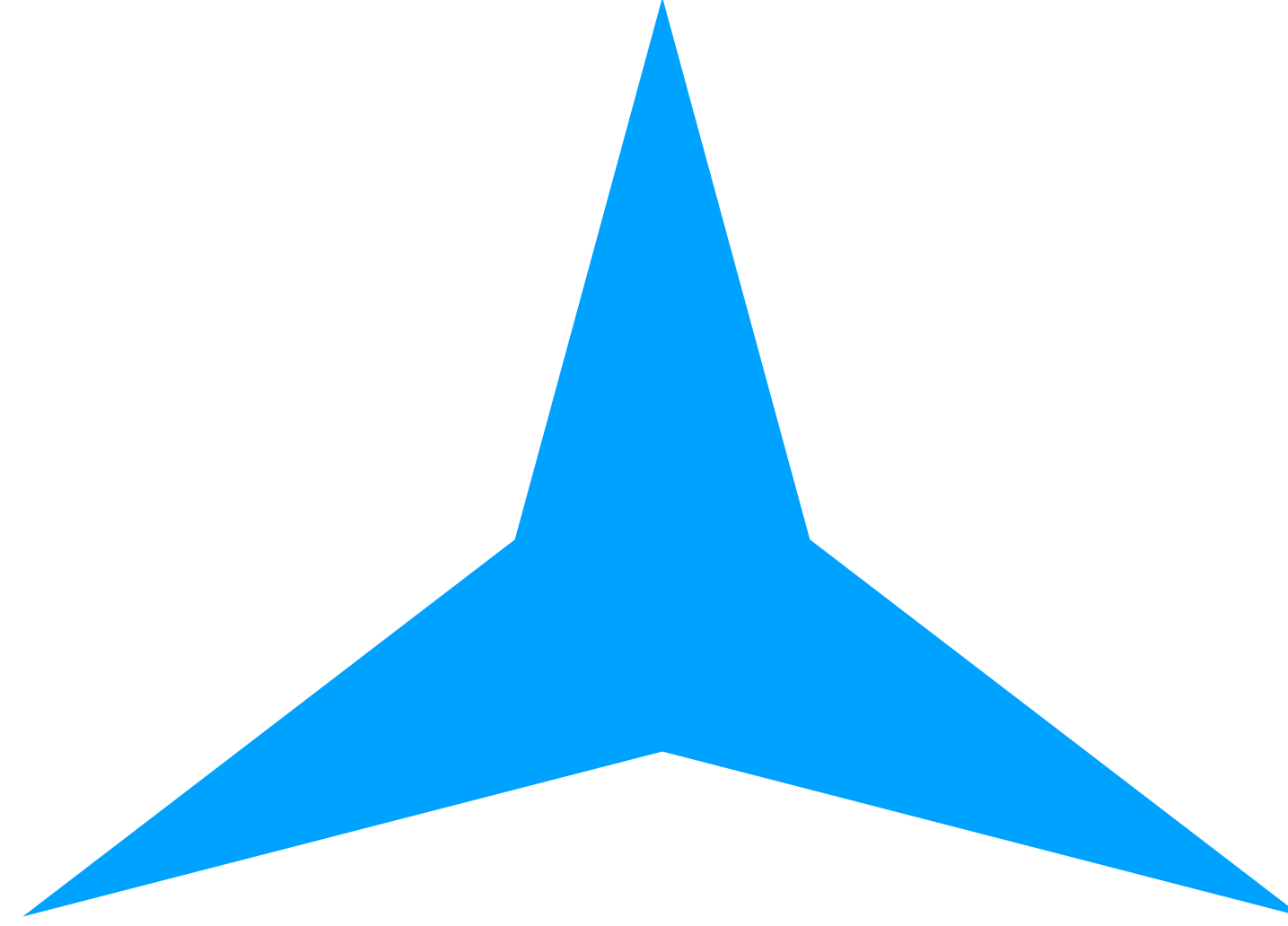
- Stratejik bilgi toplama (istihbarat), herkesin baktığına bakıp kimsenin göremediğini görmeye çalışmayı gerektirir.
- Strateji oluşturma (istikamet), amaca ulaşmak için gerekiyorsa başkalarına zor gelen riskli adımları içeren bir yol haritasını belirlemektir.
- Stratejik eylem (icraat) yol haritasını uygulamak için bütün kaynakları seferber ederek ve etkin bir şekilde amaca ulaşmaktır.



Şirketler için Stratejik Odaklanmalar

Nereye Odaklanalım?

İçer Dönük Stratejik Odaklanma

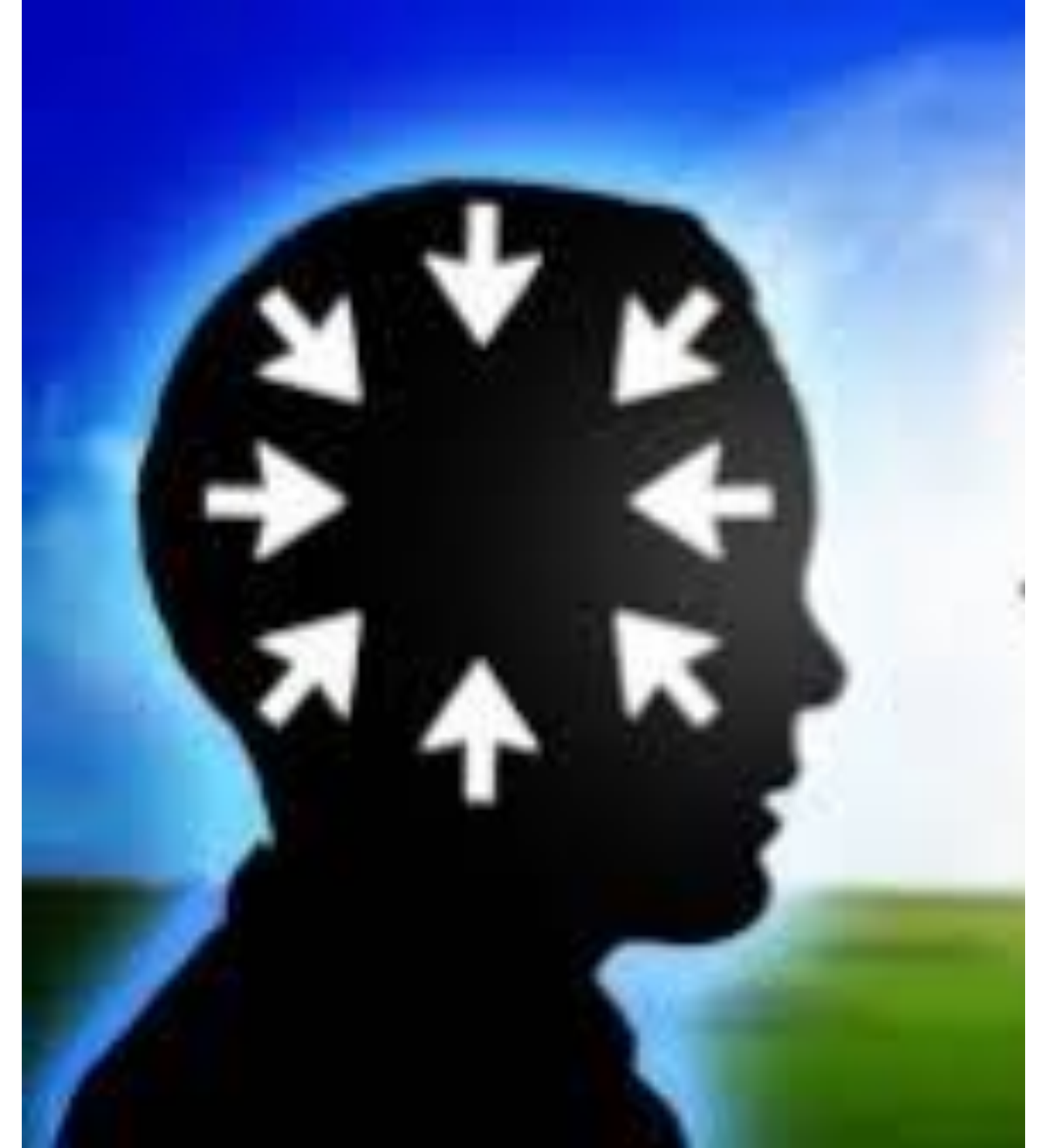


Rakibe Odaklı Strateji

Bütünsel Stratejik Odaklanma

İçer Dönük Stratejik Odaklanma

- Bir kurumun kendi başına gerçekleştirilmesi gereken stratejik dönüşümler için içer dönük "mikro strateji" yeterli olabilir.
- Yani, kurum dış faktörlerden bağımsız olarak sadece kendi evini düzene sokmak için en uygun stratejiyi seçer ve uygular



Rakibe Odaklı Strateji

- Satranç veya futbol maçlarında görmeye alıştığımız şekilde karşı karşıya gelen iki rakibin mücadelesinde teke tek rekabet kuralları geçerlidir.
- Sıfır toplam (Tahterevalli)
- Eksi toplam (Düello)



Bütünsel Stratejik Odaklanma

- Pek çok rakibin, tedarikçinin ve müşterinin aynı anda faaliyet halinde olduğu bir pazarda karmaşık bir denge vardır. Bu pazarlarda aynı anda çok sayıda rekabet ve işbirliği ilişkisi eşzamanlı olarak sürmektedir.
- Tedarikçiler ile olduğu kadar müşteriler ve hatta rakiplerle birlikte hareket ederek yeni ürün geliştirmek veya büyük projelere ortaklaşa girmek mümkündür.



Üç Adımda Stratejik Yönetim

Strateji Ne Zaman Akla Gelir?

“İnciyi üreten, rahatı kaçmış bir istiridyedir.”

J.A.Shedd



Temel Şart

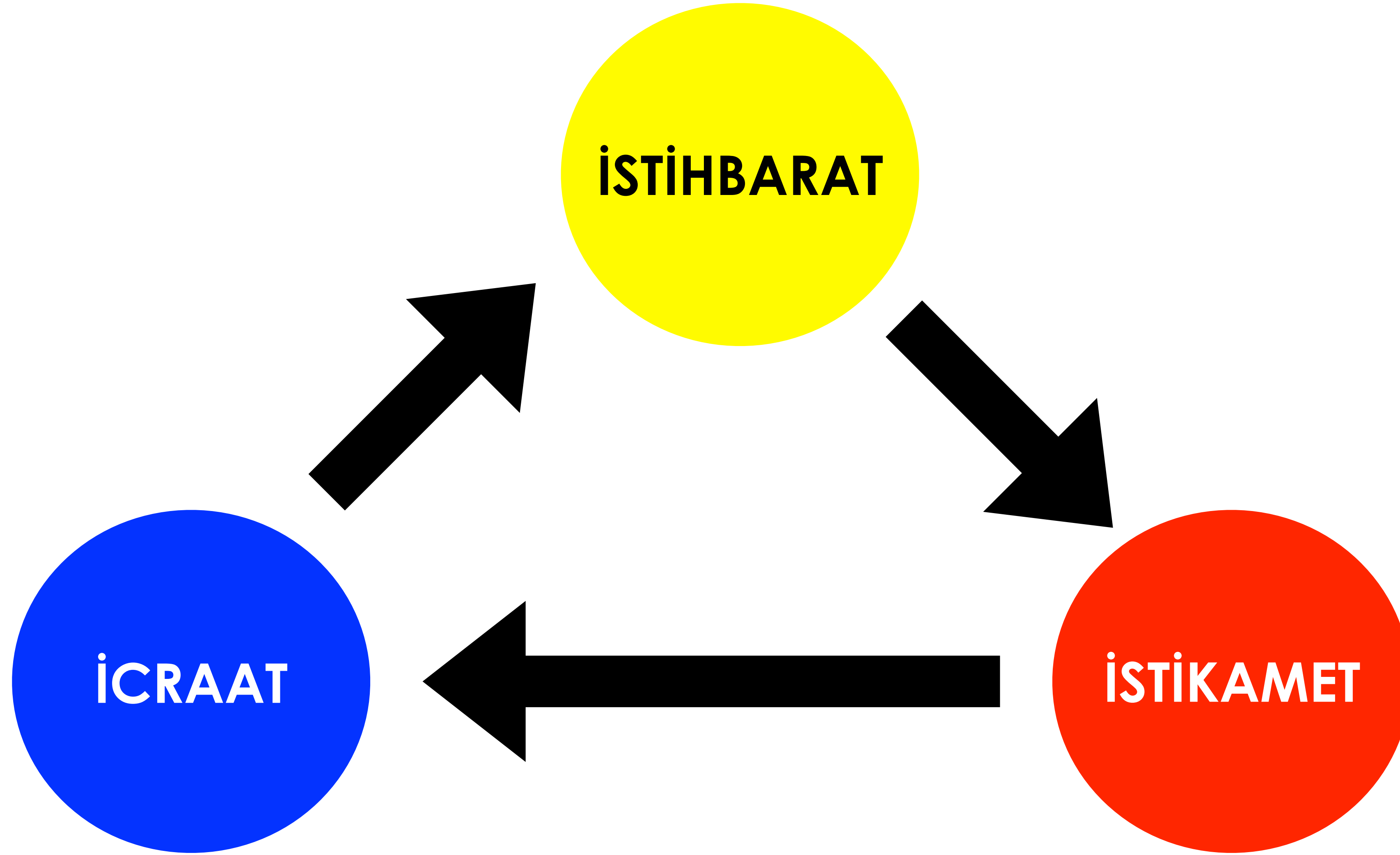
- Amaca ulaşmak için gerekli heyecan, kararlılık ve irade yoksa stratejik yönetim başarılı olamaz.



Kulağa Küpe

- Őirketlerin çoğu iŐler yolunda giderken strateji çalıŐmalarını hafife alırlar. Bu durumda tehlikelere hazırlıksız yakalanma riski oluŐur.
- Aslında, strateji çalışmaları için en uygun zaman iŐlerin yolunda gittiği dönemdir. Böyle zamanlarda Şirketin fırsatları değerlendirebilmesi için Őartlar daha uygundur.







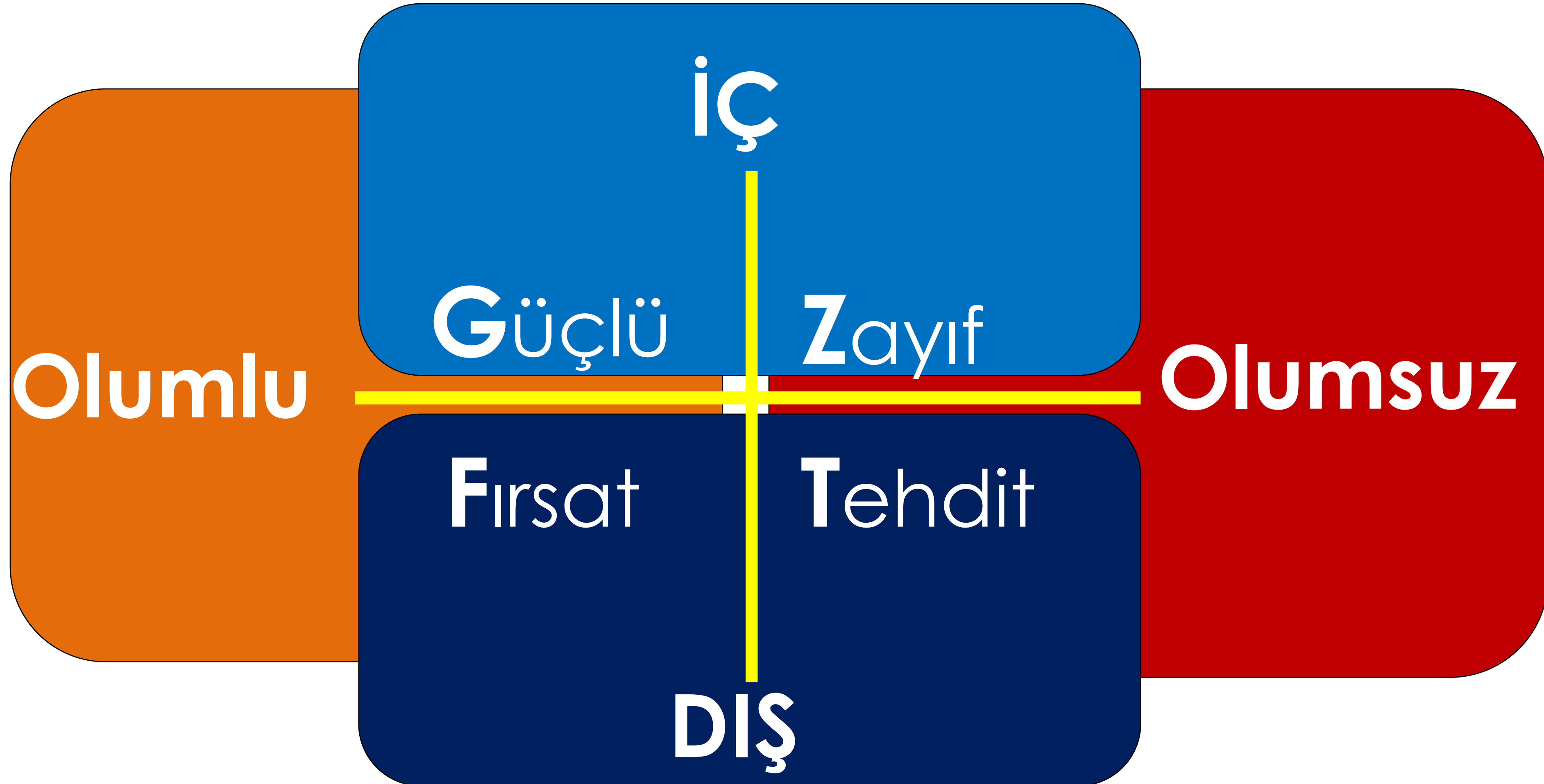
istihbarat

İstihbarat

- Öz değerlendirme
- Dış ortam analizi
- Gelecek öngörüsü



GZFT - SWOT



Şirket Öz Değerlendirmesi

- Aynaya bakmak...



Şirket Öz Değerlendirmesi

- Şirketin durum belirlemek amacıyla yapması gereken ilk iş iç analizdir. Bu maksatla rekabet ortamındaki **“Kritik Başarı Faktörleri”** göz önüne alınmalıdır. Bu kriterler ışığında şirketin rekabet üstünlükleri gerçekçi bir şekilde ortaya çıkarılırken zayıf yanlarının da belirlenmesi amaçlanır.



Kritik Başarı Faktörleri

- Fiyat,
- Kalite,
- Yeni ürün geliştirme ,
- Müşteri ile yakınlık,
- Marka gücü,
- Hizmet kalitesi,
- Çözüm ortaklığı...



Dev Aynasında Görmeden

- Şirket bu çalışmada sadece kendini değil, destek alabileceği paydaşlarını da dikkatle incelemek suretiyle, en önemli güç, beceri, kaynak ve zaafı ortaya çıkarır.
- Şirketlerde başarısızlığın en önemli nedeni, kendi beceri ve kaynakları hakkında sektörde bulunan rakiplerle kıyaslanabilir şekilde gerçekçi görüşlere sahip olmamaktır. Bu durum “kendini dev aynasında görmek” diye de açıklanabilir.



Ürün Portföy Analizi

	YÜKSEK PAZAR PAYI	DÜŞÜK PAZAR PAYI
HIZLI BÜYÜYEN SEKTÖR	YILDIZLAR (Koru ve Geliştir)	SORU İŞARETİ (Yıldız olmalarına çaba göster)
YAVAŞ BÜYÜYEN SEKTÖR	SAĞMAL İNEK (Koru ve Faydalan)	PARAZİTLER (Bu ürünlerden kurtulmak gerek)

Paydaşları İhmal Etmeyin

- Onların da güçlü yanlarından ve zaaflarından haberdar olmak gerekir. Örneğin, hammadde tedarik edilen kuruluşun maddi sıkıntıları şirketi de zora sokabilir.

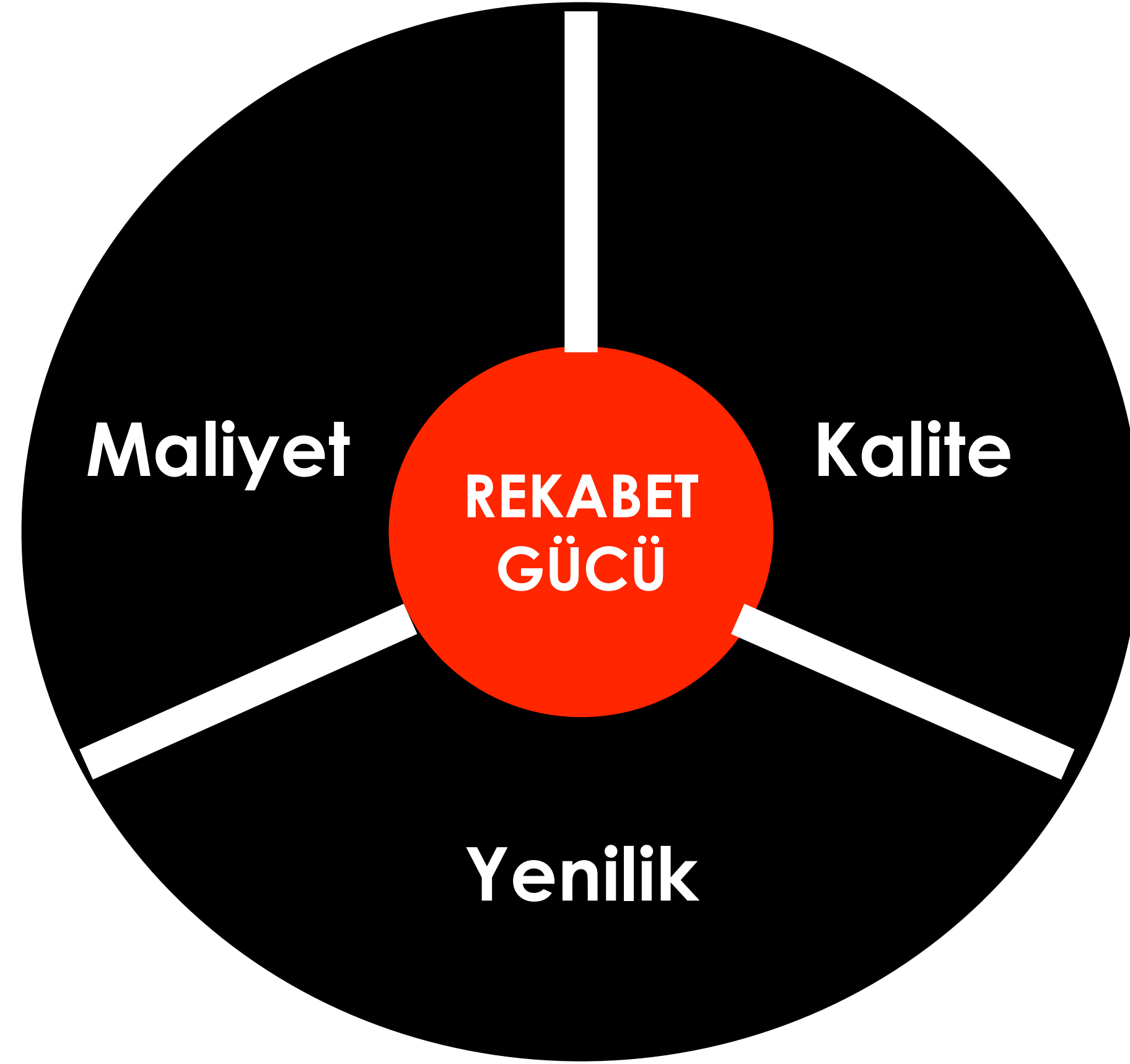


Ayrıntıda Boğulmayın

- Strateji çalışması için, çok sayıda unsur incelenmeli ve bunların arasından öne çıkan güçlü ve zayıf alanlar belirlenmelidir. İyi bir strateji çalışmasında önemli birkaç güçlü alan ile zayıf alan tespiti yeterlidir.
- Şirketin yakın zamandaki başarısızlıklarının hangi temel zaatlardan kaynaklandığı tespit edilmelidir.



Rekabetin Temel Yetkinlikleri



Sözün Özü

- Şirketin durum belirlemek amacıyla yaptığı iç analiz rekabet ortamındaki “**Kritik Başarı Faktörlerini**” göz önüne almalıdır. Bu şekilde şirketin olası rekabet üstünlükleri veren becerileri ve kaynakları ortaya çıkarılır. Aynı şekilde stratejik zaafpların da belirlenmesi amaçlanır



Dış Ortam Analizi

- Çevreye dürbünle bakmak...



Dış Ortam Analizi

- İçinde yer aldığımız pazarın müşterisine ve rakiplerimize bakarak karşı karşıya olduğumuz fırsat, tehdit ve tehlikeleri izleme çalışması...
- Temel amacımıza ulaşmak açısından önemli olanak ve engelleri görmeyi ve ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilmek için hazır olmayı sağlar.



Rekabet Ortamında Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

- Mevcut rakipler,
- Tedarikçiler,
- Müşteriler,
- Yeni giren rakipler,
- Alternatif ürünler...



Rekabet Ortamının İncelenmesi



Dikkat!

- Bu bölümde temel amaç sadece tehdit belirleme değil, mümkünse tehdit veya tehlikeleri fırsata dönüştürmektir.



Sözün Özü

- Dış ortam analizinin en önemli hedefi, şirketin başarılı olabilmesi için faydalanabileceği fırsatların ortaya çıkarılmasıdır. Bunun yanında, şirketin önündeki engeller ve olası tehditlerin de belirlenmesi gerekir



Gelecek Öngörüsü

- Strateji geliştirebilmek için durumun tespiti kadar değişimin yönünü bilmek de önemlidir. Yani geleceği mümkün olduğu kadar doğru tahmin ederek gidişatı görebilmemiz gereklidir.



Shell Senaryo Tekniği

- İyimser gelecek senaryosu.
- Kötümser gelecek senaryosu.
- Mevcut gidişatın sürdürüldüğü gelecek senaryosu



Sözün Özü

- Dış dünyadaki değişimin yönünü tahmin etmeye çalışarak şirketin rekabet ortamının ne şekilde değişebileceği öngörülmelidir. Bu tahminler için iyimser olduğu kadar kötümser varsayımlar da kullanılmalıdır.





İstikamet

Amaç Belirleme

- Başarılı olmak için terlemek yetmez. Neyi niye yaptığını da bileceksin.

B.C. Forbes



Amaç Belirleme

- Amaç, şirketin ulaşmayı hedeflediği yer, durumdur. Bunu tanımlamak, stratejileri belirleyen temel unsurdur. Şirket vizyonu olarak da ifade edilmektedir.
- Uzun vadede ulaşılacak istenen bu amaca göre strateji ve ara hedefler belirlenmelidir.



Stratejik Seçenekler

- Amaca ulaşmak için hangi yöntemlerin kullanılacağına karar verirken SWOT analizi çerçevesinde ortaya çıkarılan bilgileri bir “SWOT Sentez” çalışması yaparak stratejik seçenekleri ortaya çıkarmak çok faydalı sonuçlar verir.



Stratejik Seçenekler

- Burada, SWOT sentez ile kastedilen, belirlenen güç ve zaaf lar ile fırsat ve tehditlerin bir matriste yan yana getirilerek, amaca ulaştırabilecek özgün stratejilerin geliştirilmesidir.



Strateji Belirlerken

- Strateji alternatifleri incelenirken, rakiplerin bu stratejilere karşı atacağı adımlar da öngörölmeye çalışılmalıdır.



Strateji Belirlerken

- Bütün alternatif yollar ortaya konmadan, en doğru strateji geliştirilemez. “**Alternatifi olmayan pazarlık edemez.**” Tek seçenek çoğu zaman yanlış seçenektir. En azından, üç tane kıyaslanabilir seçenek arasından birini seçmek, doğru strateji belirleme olasılığını ve başarı şansını artırır.



Uygulamaya Geçmeden Sormak Lazım

- Amaca ulaştırabilir mi? Yol Haritası doğru mudur?
- Kaynak kullanımını açısından mantıklı mıdır? Nakit akışı sorunu olmadan gerçekleştirilebilir mi?
- Amaca ulaşılırken, yani bir sorun özölürken başka bir sorun yaratılıyor mu?



Sözün Özü

- Strateji oluştururken çok sayıda yöntem kullanılarak önce farklı seçeneklerin ortaya konulmasına gayret edilmelidir. Seçeneklerin çokluğu şirketin yaratıcılığına işaret eder. Bu aşamadan sonra, seçeneklerin uygun olup olmadıkları sorgulanmalıdır.



Yol Haritası

- Şirketin istikametini adımlar şeklinde gösterilmesi Stratejik Yol Haritasının hazırlanmasıdır. Yol Haritası amaca ulaşmak için oluşturulan politikaları ve yapılması gereken faaliyetleri zaman sürecinde bir araya toplayan ve ilişkilendiren bir çerçevedir.



İş Planı ve Fizibilite

- Şirketin istikametinin yani gelecekle ilgili amacına ulaşabilmesinin gerçekleştirilebilirliğini incelemek için bir yapılabirlik çalışması gerçekleştirilmelidir. Bu amaçla yukarıda ortaya konulan yol haritası için ayrıntılı bir iş planı ve fizibilite analizi gereklidir.



İş Planı Yaparken

- İş planının ticari ve ekonomik olduğu kadar, teknik, hukuki ve finansal olarak uygunluğu da teyit edilmelidir.
- Çoğu zaman iş planlarında işletme sermayesi ihtiyaçlarının ve nakit akışının yeterince doğru hesaplanmadığını görüyoruz. Hatalı nakit akışının tek başına bir şirketi iflasa sürükleyebilme riski hep göz önünde tutulmalıdır.



Sözün Özü

- Şirketin istikametinin yani gelecek projesinin yapılabilirlik açısından ayrıntılı olarak incelenmesi fizibilite çalışması gerektirir. İş planı da fizibilite ile uygulama adımları arasındaki ilişkiyi kurar. Ayrıca, ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde kullanılacak politika ve planları içerir.





icraat

Stratejik Hazırlık

- Manevra ne kadar zorlu ise, savaş o kadar kolaydır.



Stratejik Hazırlık

- Seçilen her strateji organizasyon yapısı ve insan kaynakları gereksinimleri ile birlikte düşünülmelidir. Yeni stratejinin harfiyen uygulanabilmesi için, şirket yapılanmasının da uygun hale getirilmesi gerekir.



Stratejik Hazırlık

- Stratejik projelerin ilgili bölüm ve bireylerin bütçe, hedef ve performans ölçütleri ile ilişkilendirilmesi başarı şansını artıracaktır.



Eylem

- Eğer hazırlık aşamasında elde edilen bilgiler ve ilk denemelerde alınan tepkiler olumlu ise hızla çalışmalarına başlanmalıdır.



Eylem

- Gelişmelerin nasıl yürüdüğü düzenli olarak incelenmelidir. Eylem süresince geleceğe dönük öngörülerin gözden geçirilmesi ve yol haritasının güncellenmesinde fayda vardır.



Takip... Takip... Takip...

- Stratejinin başarı ile uygulanmasında tercih edilen yöntem ne olursa olsun, başarıya götüren yol uygulamada ayrıntılı takipten geçer.



Güncelleme

- Eylem sırasında da, önemli gelişmeler oldukça, ihtiyaç görülen sıklıkla stratejik yol haritalarında güncelleme yapılmalıdır.



Sonuçları Değerlendirme

- Ara hedefler ve nihai hedeflere ulaşıldı mı? Sapmaların nedenleri nelerdir?
- Bütçelere sadık kalındı mı? Bütçelerdeki sapmaların kaynağı nedir?
- Süreçte yol haritasını güncellemek veya bütünüyle değiştirmek gerekti mi?
- Değişikliğe neden olan en önemli gelişme nereden kaynaklamıştır?
- Varsayımlar ve öngörüler ne kadar doğru çıktı?



Stratejik Tehlikeler

Şirket Nasıl Batırılır?

- İflasın en basit tanımı nakitsiz kalmaktır.
- Çok fazla paranın laneti.
- Savurganlık-Sahtekarlık-İç Savaşlar...



Fizibilite Analizi ve İş Planı Hazırlanamamak

- Fizibilite ve iş planı çalışmaları çeşitli risk unsurlarının incelenmesine neden olacağı için olası sorunları önceden görmemizi sağlar.
- Bu nedenle bir yatırıma başlamadan önce sektör, insan kaynakları ve mekân konularını içeren bir fizibilite çalışması yapılmalıdır.
- Daha sonra da yatırımdan finansal kontrolün nasıl sağlanacağına kadar, bütün ayrıntıları içeren bir iş plânı oluşturulmalıdır.



Başkalarının Yatırımını Taklit Etmek

- Büyümeyen bir pazarın paylaşılması durumunda proje zaten fizibilite aşamasında terk edilmelidir. Yoksa, bu tesisler sadece makine üreticilerine, inşaat şirketlerine ve mefruşatçılara fayda sağlar.
- Yeterli stratejik bilgi toplamadan atılan adımlar hüsrarla sonuçlanabilir.



Kısa Zamanda Çok Kazanmak Hevesi

- Sahtekar ile tamahkar çok iyi anlaşılır.
- Alın teri ile hak edilemeyecek kadar büyük getirisi olacağı söylenen işlerde her zaman bir bit yeniği aranmalıdır.



Yönetim Sorunları

- Yetkin yöneticiler,
- Hesap verilebilir bir yönetim,
- Esnek ve bürokratik olmayan bir yönetim.



Savurganlık

- Masrafları kontrol altında tutma,
- İsrâf bir alışkanlık haline gelirse terk edilemez.



Pazar Koşullarını Dikkate Almamak

- Pazar koşulları değişmesine rağmen gerekli önlemleri almadan çalışmaya devam etmek de risklidir. Pazar, büyümeyi gerektiren talepler ortaya çıkardığı gibi küçülmeyi işaret eden gelişmeler de gösterebilir. Şirketi ayakta tutabilmek için gerektiğinde küçülme yolu seçilmelidir.



Analiz Felcine Yakalanmamak

- Rakiplerin hızlı hareket ettiği durumlarda, deneme yanılma ve hızlı hareket stratejisinin bir parçası haline gelir.
- Hızlı hareket etmeyi gerektiren, düşük maliyetli ve çok kısa vadeli projelerde fizibilite çalışması kısaltılabilir.



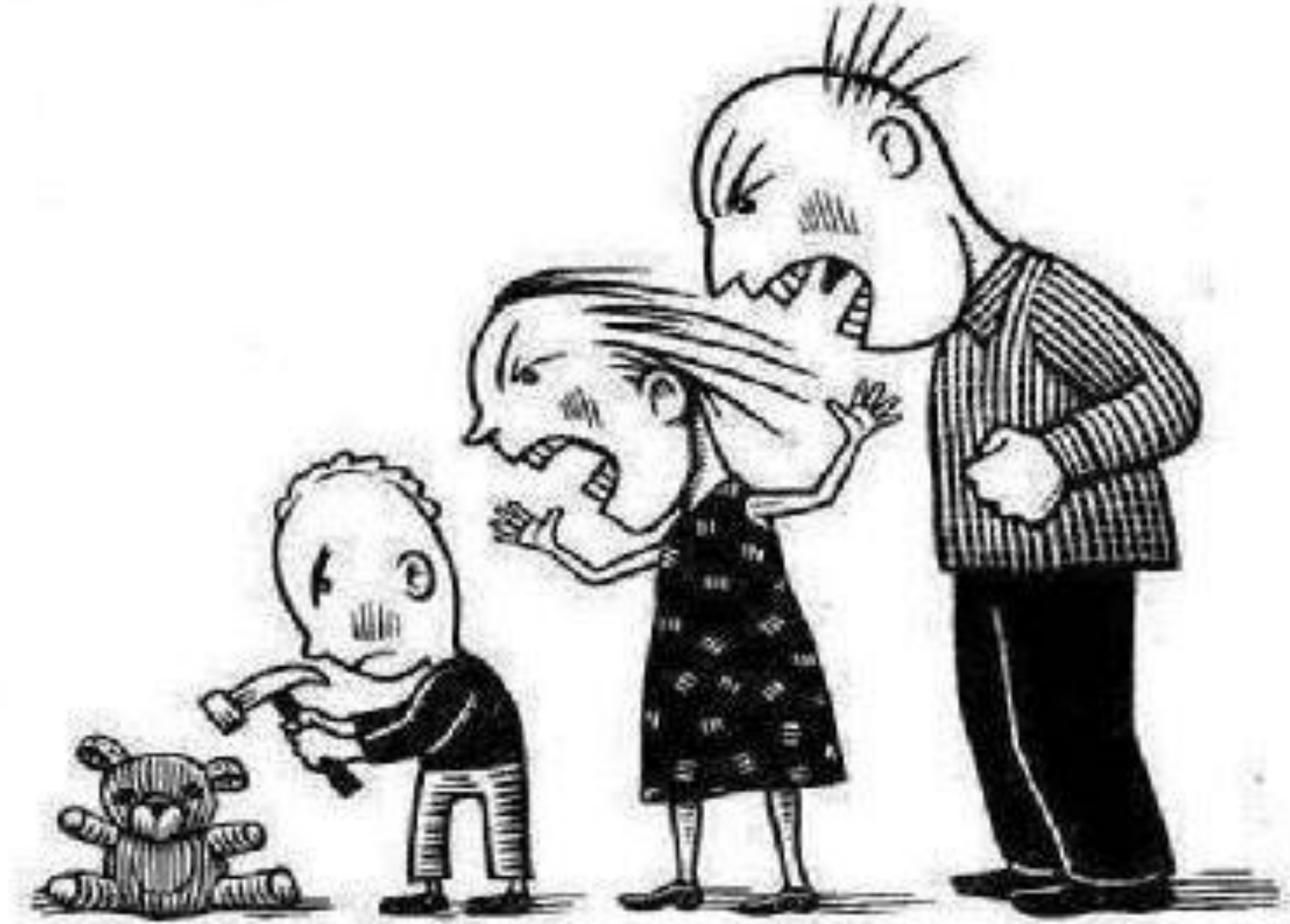
Analiz Felcine Yakalanmamak

- Ayrıca, güvenilir bilgi bulmanın zor olduğu yerlerde deneme yanılma yolu ile daha çabuk stratejik bilgilere ulaşılabilir.
- Uzun süreli fizibilite ve strateji çalışmaları küçük şirketlere yük olabileceği için, gerektiğinde fizibilite çalışmaları olabildiğince sadeleştirilerek hızlandırılmalıdır.



iç Savaşlar

- Ortaklar arası çekişmeler,
- Kuşaklar arası çekişmeler,
- Aile içi çekişmeler,
- Şirket içi gruplaşmalar,
- Koltuk kavgaları...



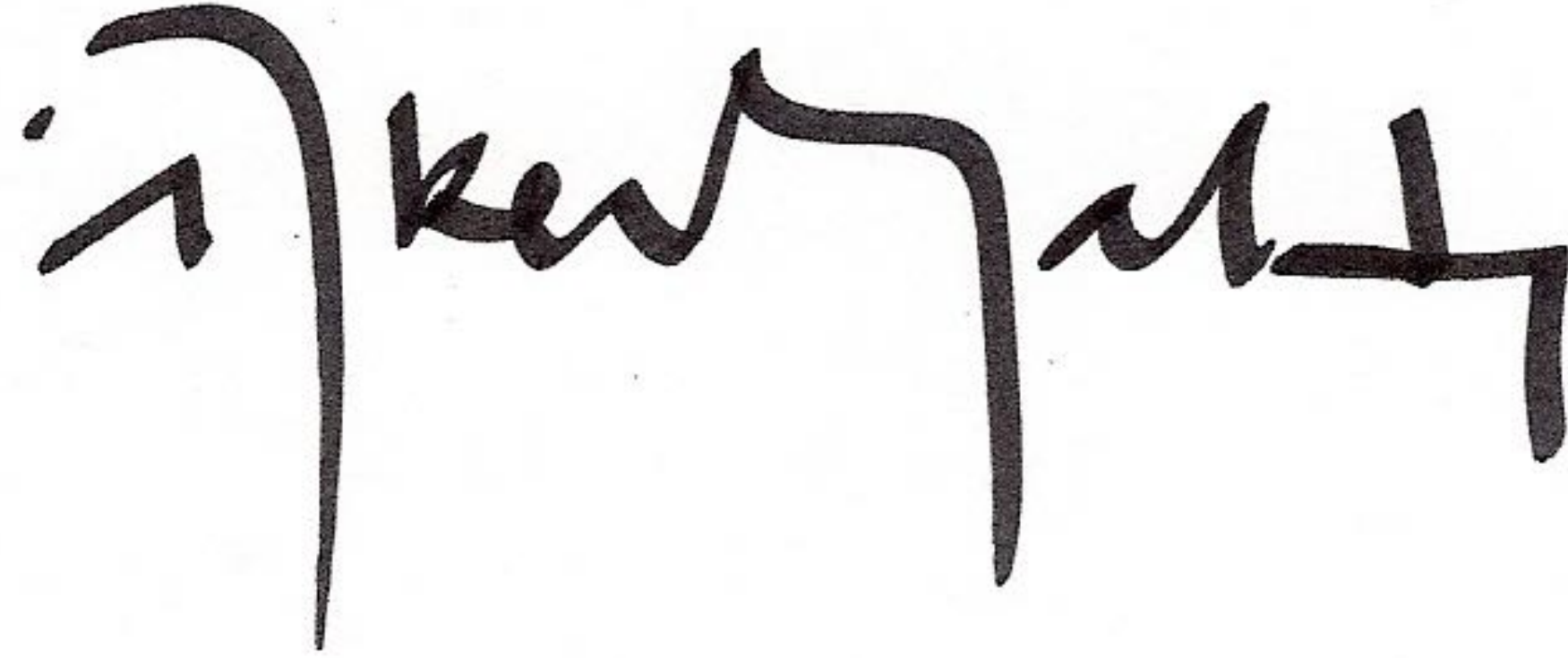
Sonuç

Sonuç

- Başarılı sonuçların çalışmalara katılan bütün paydaşlara bir şeyler kazandırması, en azından teşekkürle onurlandırılmaları gereklidir. Ancak bu şekilde başarıların sürdürülmesi sağlanabilir.



Teşekkür Ederim

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'İlker Kaldı'. The signature is written in a cursive style with a prominent vertical stroke on the left side.

ilkerkaldi@ilkerkaldi.com.tr

www.ilkerkaldi.com.tr