

Stratejik Planlama ve Süreç Yönetimi

Stratejik Planlama

Tanımlar

- ❑ Strateji
 - ❑ «belirlenen hedeflere ulaşmak için tutulan yol»
 - ❑ «hedeflere ulaşmak üzere hazırlanan amaçlar, önemli politikalar ve planlar bütünü»

Tanımlar

- ❑ Stratejik plan; Örgütün/kurumun/kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yol
- ❑ Stratejik planlama; Örgütün/kurumun/kuruluşun ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çaba

Örgüt, Kurum, Kuruluş

- ❑ Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik (örgüt)
- ❑ Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan özel veya kamu örgütü (kurum)
- ❑ Topluma hizmet amaç ve göreviyle kurulan kurum (kuruluş)

Örgüt

- ❑ Organization
- ❑ Teşkilat
- ❑ «Birbirine haberleşme kanallarıyla bağlı bir roller takımı»
- ❑ Uluslararası Af Örgütü, terör örgütü, Dünya Sağlık Örgütü

Kurum

- ❑ Institution/Müessese
- ❑ 2 anlamı var;
 - ❑ Toplumbilimsel; Belirli bir toplumda eylemler ve toplumsal ilişkileri belirleyen kurallar bütünü
 - ❑ Aile kurumu, evlilik kurumu, eğitim kurumu vs.
 - ❑ Kamu örgütlenmesinde belirli görev ve hizmetle yükümlenmiş, amaç ve kuralları belli, belirli yasalara göre oluşturulmuş ve yönetilen örgütlenmeler
 - ❑ Türk Dil Kurumu, Türkiye İstatistik Kurumu, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu, Türkiye Radyo Televizyon Kurumu, İş Kurumu

Kuruluş

- ❑ Tesis
- ❑ Arrangement, establishment
- ❑ Önceden belirlenmiş sınırlı ve somut bir amaca uygun düzenlenerek oluşturulmuş, bina, gereç, insan gücü gibi maddi ögeleri olan, hizmet üreten örgütlü bütünlük
- ❑ Kamu, özel ya da sivil topluma ait olabilir
 - ❑ Çocuk yuvası, kadın sığınma evi, gençlik merkezi, huzurevi, konukevi, ...

Kurum vs. Kuruluş

- Daha ülke çapında ya da bölgesel olarak yaygın
- Geniş politikalar güder

- Bina içindeki erek grubuna ya da binanın yakın çevresine hizmet amacı ile sınırlı
 - Seçtiği somut hizmet ile sınırlı
 - Yerel
 - Bir kurum ya da STK'ya bağlı olabilir

Kurum

Kuruluş

Stratejik Planlamanın Önemi

- ❑ Stratejinin temel amacı örgütün kaynak ve kabiliyetleri ölçüsünde çevreye uyumunun sağlanması
- ❑ Belirsizlik



Stratejik Planlamanın Önemi

- ❑ Örgütün yönünü belirleme (misyon, vizyon vs)
- ❑ Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etme
- ❑ Sistematik düşünce gereksinimi
 - ❑ Günlük kararlar yerine her an krize hazır
- ❑ Yönetim etkinliği
 - ❑ Yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almaları

Stratejik Planlama

- ❑ Bir kuruluşun sistemli ve disiplinli bir şekilde
 - ❑ Kendisini nasıl tanımladığını,
 - ❑ Neler yaptığını,
 - ❑ Yaptığı şeyleri niçin yaptığını,
 - ❑ Ulaşmayı arzu ettiği durumu

değerlendirmesi, şekillendirmesi, bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.

Stratejik Planlamanın Yararları

- ❑ Stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirme
- ❑ Örgüt geleceğini pozitif yönlendirme
- ❑ Kurum kültürü ve kimliğinin oluşturulması
- ❑ Kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması
- ❑ Kaynakların etkin kullanıp kullanılmadığı
- ❑ Hesap verme sorumluluğu
- ❑ Belirsizliklerle başa çıkabilme
- ❑ Mali yönetim etkinliği

Stratejik Planlamanın Özellikleri

- ❑ Sonuçların planlanmasıdır
 - ❑ Girdilere değil, sonuçlara odaklanır
- ❑ Değişimin planlanmasıdır
 - ❑ Değişimin istenen yönde olmasını sağlamak
- ❑ Gerçekçidir
 - ❑ Arzu edilen ve ulaşılabilir bir plan
- ❑ Kaliteli yönetim aracıdır
- ❑ Hesap verme sorumluluğunun temelini oluşturur

Stratejik Planlamanın Özellikleri - II

- ❑ Katılımcı yaklaşımı sunar
 - ❑ Takım çalışması
- ❑ Günü kurtarmaya yönelik değildir
- ❑ Bir şablon değildir
- ❑ Salt bir belge değildir
 - ❑ Değerli olan belge değil, süreçtir
- ❑ Salt bütçeye yönelik değildir

Stratejik Yönetim Süreci

Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci

- Plan ve Programlar - Paydaş Analizi - GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
- Kuruluşun varoluş gerekçesi - Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
Arzu edilen gelecek	VİZYON	
- Orta vadede ulaşılacak amaçlar - Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Detaylı iş planları - Maliyetlendirme - Performans programı - Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
- Raporlama - Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
- Geri besleme - Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi - Performans göstergeleri - Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Stratejik Planda Yer Alması Gereken Temel Unsurlar

- ❑ Durum analizi
- ❑ Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama
- ❑ Misyon, vizyon, temel değerler
- ❑ En az bir amaç
- ❑ Her amacın altında en az bir hedef
- ❑ Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter(ler)
- ❑ Stratejiler
- ❑ Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu

Amaç vs. Hedef

- ❑ Amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların ifadesi
- ❑ Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır.

Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci

- Plan ve Programlar - Paydaş Analizi - GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
- Kuruluşun varoluş gerekçesi - Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
Arzu edilen gelecek	VİZYON	
Orta vadede ulaşılacak amaçlar	AMACILAR VE	
- Plan ve Programlar - Paydaş Analizi - GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
- Detaylı iş planları - Maliyetlendirme - Performans programı - Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Raporlama - Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
- Geri besleme - Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi - Performans göstergeleri - Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Durum Analizi

- ❑ İç yapı analizi
- ❑ Çevre analizi
- ❑ Paydaş analizi
- ❑ Hedef kitle analizi
- ❑ SWOT analizi

İç Yapı Analizi

- ❑ Kuruluşun yapısı
- ❑ Beşeri kaynaklar
- ❑ Kurum kültürü
- ❑ Teknoloji
- ❑ Mali durum
- ❑ Ülke ve dünyadaki gelişmeler
- ❑ Dünyada benzer görevleri yürüten kuruluşların çalışmaları analiz edilir

Paydaş Analizi

- ❑ Paydaşlar;
 - ❑ Kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu yada olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlar
- ❑ İç paydaşlar
 - ❑ Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlar

Paydaş Analizi

- ❑ Dış paydaşlar
 - ❑ Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlar
- ❑ Müşteriler
 - ❑ Kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlar
 - ❑ Dış paydaşların alt kümesi

Paydaş Analizi

- ❑ Paydaş analizinin aşamaları;
- ❑ Paydaşların tespiti
- ❑ Paydaşların önceliklendirilmesi
- ❑ Paydaşların değerlendirilmesi
- ❑ Görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi

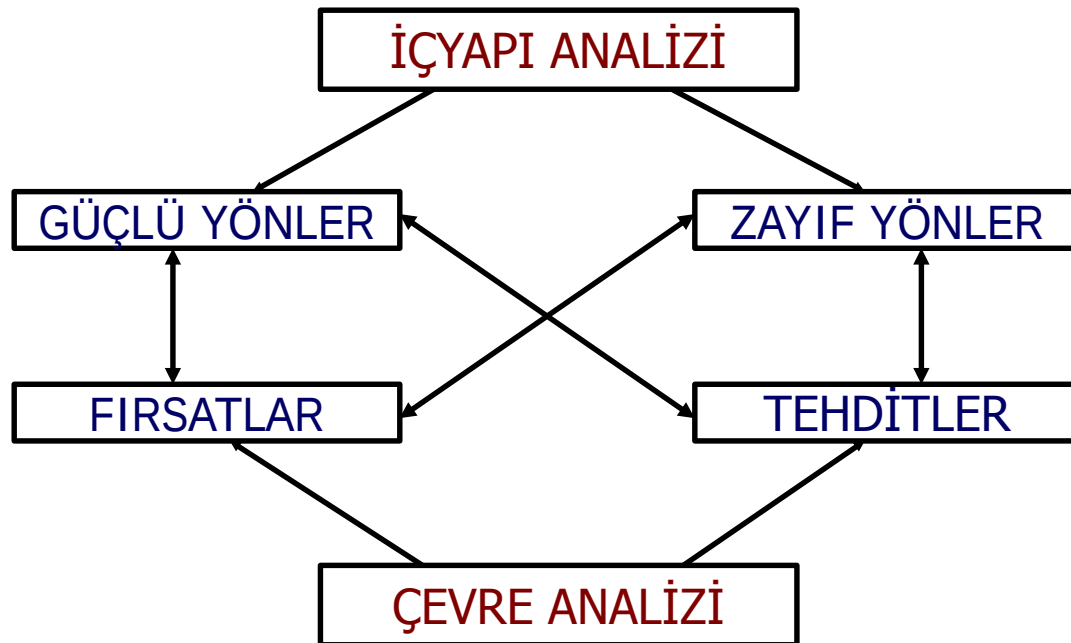
ETKİ \ ÖNEM	ZAYIF	GÜÇLÜ
	İZLE	BİLGİLENDİR
ÖNEMLİ	ÇIKARLARINI GÖZET, ÇALIŞMALARA DAHİL ET	BİRLİKTE ÇALIŞ

Paydaşların değerlendirilmesi

Hedef Kitle Analizi

- ❑ Kuruluşun kimler için var olduğu
- ❑ Kitlenin beklentilerine ne ölçüde yanıt verdiği
- ❑ Anket, forum, görüşme, panel vs.

SWOT Analizi



SWOT Analizi

- ❑ Her bir güçlü yanımızı nasıl kullanabiliriz?
- ❑ Her bir zayıf yanımızı nasıl düzeltiriz?
- ❑ Her bir fırsatı nasıl değerlendiririz ?
- ❑ Her bir tehdidi nasıl bertaraf ederiz ?

SWOT Matrisi

	Pozitif	Negatif
İçsel	Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
Dışsal	Fırsatlar	Tehditler

SWOT Analizinin Stratejik Planlamada Yeri

- ❑ Önemli bir parça
 - ❑ Kendisi değil
- ❑ Çözüm üretmez
 - ❑ Stratejileri test etmez

Örnek : Galatasaray

- Geniş ve yetenekli bir kadro
- Açık ve net stratejik hedefler
- Geçmişteki büyük başarılarla dayalı markalaşma
- Büyük bir taraftar kitlesine sahip olması
- Parasal problemlerin çözümlenebilmesi becerisinin yüksek olması
- Ali Sami Yen'in rakip takımlar üzerinde baskı yaratan bir ambiansa sahip olması
- Köklü bir kültür ve geçmişe sahip olması
- Güçlü ve kararlı bir yönetim
- Altyapı tesislerinin tamamlanmış olması

- Fikstür avantajı
- Yeni lig şampiyonluğu ile ezeli rakiplerle farkın açılacak, ciddi bir maddi gelir sağlayacak
- Şampiyonlar Ligi'ndeki olası başarılar, Dünya takımı olma sürecini hızlandıracak

- Mali sorunlarının olması.
- Avrupa kulüplerine göre yetersiz bütçe
- Yapılan transferlerde uyum sorunu
- Takım içi uyum ve koordinasyonun tam sağlanamamış olması
- Sportif başarıları ekonomik sonuca dönüştürememesi
- Takımda sevk ve idareyi sağlayacak lider bir oyuncu olmaması
- Defansta yer alan futbolcuların çok basit hatalar yapması
- Terim'in kafasındaki teknik ve taktik yapıya uygun yeterli sayıda ve kapasitede futbolcunun bulunmaması
- Ali Sami Yen'in, yetersiz olması ve ekonomik-teknolojik ömrünü tamamlaması

- Yeni transferlerin takım içinde bir huzursuzluğa neden olabilecek olması
- Mali problemlerin takımın moral ve motivasyonu olumsuz etkileyebilecek olması
- Ali Sami Yen'in yıkılması sürecinde, maçların Olimpiyat stadında oynanacak olmasının, yaratacağı olumsuz etkiler
- Fatih Terim ve yönetimin, taraftar nezdinde kredilerinin giderek azalması.

Güçlü Yanları (Strengths)	Zayıf Yanları (Weaknesses)
Stoch transferi Dia transferi Volkan Demirel'in performansı Güzel ve beğenilen sezon formları Taraftar desteği (herşeye rağmen) Finansal durum	Şampiyonlar ligine veda Defans sorunları Forvet sorunu Pas sorunları Lugano'nun sakatlığı Transferin gecikmesi Disiplinsiz futbol Kötü performans Aykut Kocaman'ın henüz kendi ispat etmemiş bir T.D. Olarak takımın başında olması
Fırsatlar (Opportunities)	Tehditler (Threats)
UEFA'dan devam edecek olması Sezon henüz başlamadığından toparlanma şansı ve vaktinin olması Gerekli transferler için hala vakit olması	Rakiplerin iyi transferleri Kadronun henüz oturmaması Ruhsuz oyun Aykut Kocaman'ın henüz kendi ispat etmemiş bir T.D. Olarak takımın başında olması Taraftarların takıma karşı olumsuz değerlendirme ve eleştirileri Alex'in form durumu Kırmızı kartlar (5 maçta 3 kırmızı kart) Devam eden sakatlıklar ve formsuzluk Şampiyonlar liginden elenme sebebi ile transferde yaşanabilecek zorluklar UEFA'da zorlu rakip (PAOK)

Şekil 2: Stratejik Yönetim Süreci

- Plan ve Programlar - Paydaş Analizi - GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
- Kuruluşun varoluş gerekçesi - Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
Arzu edilen gelecek	VİZYON	
- Orta vadede ulaşılacak amaçlar - Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	

- Kuruluşun varoluş gerekçesi - Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
Arzu edilen gelecek	VİZYON	
- Orta vadede ulaşılacak amaçlar - Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	

Misyon

- ❑ Misyon bir kuruluşun varlık nedeni
- ❑ Kuruluşun;
 - ❑ Kimlere hizmet verdiği,
 - ❑ Hangi alanlarda çalıştığına,
 - ❑ Hangi gereksinimleri karşıladığına,
 - ❑ Yasal yükümlülüklerineaçıklık getirir.

Misyon

- ❑ Uzun dönemli amaç
 - ❑ Nicelikle değil, nitelikle ilgili
- ❑ Nelere dikkat edilmeli;
 - ❑ Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir
 - ❑ Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlar
 - ❑ Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir
 - ❑ Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar
 - ❑ Kuruluşun sunduğu hizmet ya da ürünler

İşte en büyük teknoloji şirketlerinin misyon cümleleri:

- Amazon'un misyonu insanların online olarak satın almak isteyebilecekleri her şeyi bulabilecekleri bir yer inşa ederek, yeryüzünün en müşteri odaklı şirketi olmaktır.
- Apple; tüm dünyadaki öğrencilere, eğitimcilere, mesleğinde yaratıcı kişilere ve tüketicilere inovatif donanım, yazılım ve internet seçenekleri ile en iyi kişisel bilgisayar deneyimini yaşatmayı hedeflemektedir.
- Dell'in misyonu; hizmet alanında en iyi müşteri deneyimi sunan, dünyadaki en başarılı bilgisayar şirketi olmaktır.
- Facebook insanlara paylaşma gücü vererek dünyanın daha açık ve daha bağlantılı hale gelmesini sağlamayı hedeflemektedir.
- Google'ın misyonu; dünyadaki tüm bilgiyi organize etmek ve bilginin her yerden erişilebilir ve kullanılabilir olmasını sağlamaktır.
- Microsoft'un misyonu; tüm dünyadaki insanların ve şirketlerin kendi potansiyelinin farkına varmasını sağlamaktır.
- Skype; web ortamında gerçek zamanlı iletişimin çatısı olmayı hedeflemektedir.
- Twitter'ın misyonu herhangi bir kısıtlama olmaksızın herkese fikir üretme ve fikirlerini paylaşma gücü vermektir.
- Yahoo'nun misyonu, tüketiciler ve işletmeler için dünya çapında en gerekli internet servisi olmaktır.



Yaşar Tonta

February 24

İki farklı üniversite, iki farklı misyon cümlesi. Biri 11, diğeri 51 kelime...

"The University's mission is the creation, dissemination and curation of knowledge."

". . . University pledges itself to train highly qualified individuals for the future of the country in the light of the universal values and availing of its wide experience in science, technology and art and to offer its output in the fields of research, education and service for the benefit of the society."

Unlike · Comment · Share

You, Orçun Madran, Eda Köse Uysal, Şenol Karadeniz and 29 others like this.



Ayhan Bozkurt University of Edinburgh?

February 23 at 11:15pm · Like



Sirin Tekinay İzninizle paylaşıyorum hocam. İyi haftalar dileyerek.

February 24 at 9:38am · Like



Zeki Kemal Bilici 51 olan kesin Hacettepedir...

February 24 at 10:34pm · Like



Yaşar Tonta Kelime sayısından çok ilk misyon cümlesindeki bilgi vurgusu dikkat çekici: Bilgi yaratma, yayma ve kürasyonu (maalesef son sözcük için henüz uygun bir Türkçe karşılık bulamamışız -kabaca bilginin geliştirilmesi, düzenlenmesi, yaşatılması, kullanıma sun...

[See More](#)

February 24 at 11:39pm · Edited · Like · 6

Vizyon

- ❑ Vizyon bir kuruluşun kendini gelecekte görmek istediği yerdir;
 - ❑ Misyon bir kuruluşun var olma nedeninin, yaşamdaki rolünün bildirimiye,
 - ❑ Vizyon kuruluşun gelecekte almak istediği konumu ortaya koyar

Vizyon

- ❑ Kuruluşun ideal geleceği nedir?
- ❑ Kuruluş vatandaşlar, diğer kurumlar ve siyasi otorite tarafından nasıl algılanmak istiyor?
- ❑ Kuruluşun bir vizyon ifadesi var mı? Varsa yenilenmesi gerekiyor mu?

ÖRNEK VİZYONLAR

- **Walt Disney'in Vizyonu:** Milyonları mutlu etmek için hayal gücümüzü kullanmak....
- **Apollo Projesinin Vizyonu:** 1969 yılına kadar Ay'a bir insan göndermek...
- **Intel'in Vizyonu:** Her yıl, bir önceki yılın fiyatına ama bir önceki yılın iki katı performansta mikro-işlemciler yapmak.
- **General Electric'in Vizyonu:** Bulunduğumuz pazarlarda bir veya iki numara olmak.
- **Erdemir'in Vizyonu:** Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile Türk sanayindeki öncü konumunu güçlendirerek ve sosyal paydaşların beklentilerini en üst düzeyde karşılayarak 2005 yılında Avrupa'nın ilk on demir çelik üreticisi arasında yer almak.
- **Hewlett- Packard:** İnsanlığın ilerlemesi ve refahı için teknik katkılarda bulunmak.
- **Nike:** Rekabet, kazanma ve rakiplerini ezme duygusunu yaşamak.
- **Arçelik:** 2005 yılında dayanıklı tüketim sektöründeki ilk beş şirket arasında; uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren bir grup olmak.
- **Başarı Elektronik:** Çağdaş teknoloji ürünlerini dünya'ya güvenle sunan lider kuruluş.
- **Turknet:** Ar-Ge çalışmalarımız sayesinde rakiplerden farklılaşarak IP tabanlı hizmetlerde Türkiye'nin lideri olmak Türk Telekom dışında en fazla sayıda nihai kullanıcıya ulaşmış IP şebekesine sahip olmak.

Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

- ❑ Misyon ve vizyon ifadeleri somutlaştırılır
- ❑ “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir.

Şekil

- Plan
- Payı
- GZF

- Kur
- Tem

- Arz

- Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar
- Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler

AMAÇLAR VE HEDEFLER

- Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri

STRATEJİLER

- Detaylı iş planları
- Maliyetlendirme
- Performans programı
- Bütçeleme

FAALİYETLER VE PROJELER

Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

- Raporlama
- Karşılaştırma

İZLEME

- Geri besleme
- Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi
- Performans göstergeleri
- Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi

PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

STRATEJİLER

FAALİYETLER VE PROJELER

Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

Stratejiler

- ❑ Kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünü
- ❑ Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün değil
- ❑ Kurumsal stratejiler oluşturulurken kullanılabilecek yöntemlerden biri
 - ❑ «Amaç ve hedeflere ulaşmada karşılaşılan sorunlar belirlenip bu sorunları en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirilebilir»

Stratejiler

- ❑ Stratejilerin Oluşturulması için Cevaplanması Gereken Sorular
 - ❑ Amaç ve hedeflere ulaşmak için neler yapılabilir?
 - ❑ Olası sorunlar nelerdir ve bu sorunları nasıl aşabiliriz?
 - ❑ Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?
 - ❑ Alternatiflerin maliyetleri, olumlu, olumsuz yönleri nelerdir?

Maliyetlendirme

- ❑ Faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacının belirlenmesi
- ❑ Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefe yönelik olmalıdır.
- ❑ Herhangi bir hedefle ilişkisi kurulamayan faaliyet/projelere yer verilmemeli
- ❑ Halihazırda yürütülen veya yürütülmesi planlanan faaliyetler/projeler mutlaka bir hedefle ilişkilendirilmeli

Örnek Maliyet Tablosu

Maliyet Tablosu				
	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl
AMAÇ 1.				
Hedef 1.1.				
Hedef 1.2.				
AMAÇ 1.				
Hedef 2.1.				
.....				
.....				
TOPLAM				

Maliyetlendirme

- ❑ Maliyetler tutmazsa?
 - ❑ Daha düşük maliyetli stratejiler seçilebilir
 - ❑ Hedefler küçültülebilir
 - ❑ Amaç ve hedeflerin zamanlaması değiştirilebilir
 - ❑ Amaç ve hedefler önceliklendirilerek bazı amaç ve hedeflerden vazgeçilebilir

• Raporlama • Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
• Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

İzleme ve Değerlendirme

- ❑ **İzleme**, stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanması
- ❑ **Değerlendirme**, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizi
 - ❑ Plan gerçekleştirmeleri yıllık olarak raporlanır.

İzleme ve Değerlendirme

- ❑ İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak geri bildirim işlemi gerçekleştirilir
- ❑ Stratejik planın gözden geçirilmesi, hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasını içerir

Performans Değerlendirme

- ❑ Girdi
- ❑ Çıktı
- ❑ Verimlilik
- ❑ Sonuç
- ❑ Kalite

İş Planlarının Hazırlanması



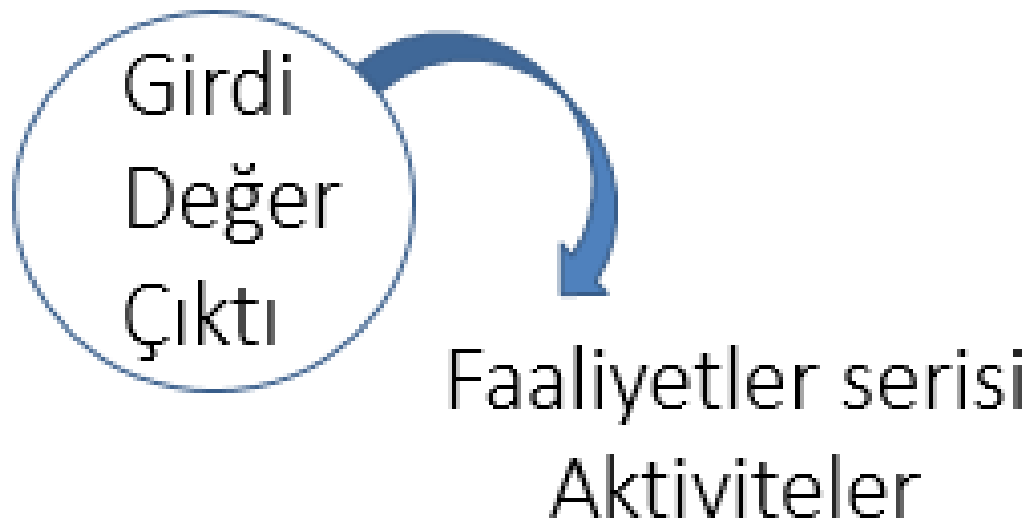
Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Planlama

- ❑ Toplam kalite yönetiminde temel felsefe;
 - ❑ «Hatalı çıktıları düzeltmek değil, çıktıların hatalı olmasını engellemek»
- ❑ Stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi bütünleştirilirse başarı sağlanır
 - ❑ İyi bir stratejik planlama, kalite artışını hedeflemeli

Süreç Yönetimi

Süreç

- Girdileri olan, bunlara değer kazandıran ve sonucunda çıktı elde edilen faaliyetler serisi veya aktiviteler

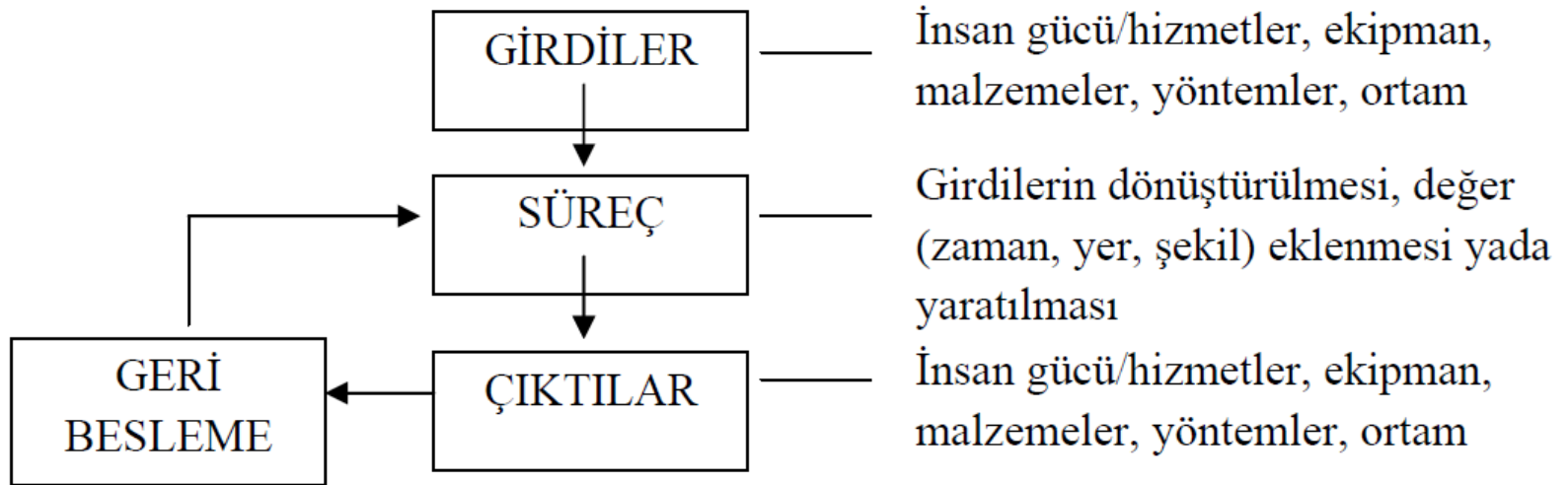


Süreç?

- ❑ Mal ve hizmetlerin üretilmesi için gereken iş ve faaliyetler topluluğu
- ❑ Ürüne değer katan dönüşüm
- ❑ Bir kısım girdilerin insan ya da makine yardımıyla kullanılabilir çıktılara dönüştürülmesi
- ❑ Girdileri çıktılara dönüştürmek için yapılan iş ve çabaların tümü

Süreç?

Şekil 1: Süreç



Kaynak: Biymed, 11.03.2010

Sürecin Temel Unsurları

- ❑ **Girdi;** Müşterinin gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri karşılayan, tedarikçilerin sağladığı ürün veya hizmetler
- ❑ **Tedarikçi;** Sürece girdi ve kaynak sağlayan kişi veya kuruluşlar
- ❑ **Çıktı;** Süreçteki işlemler sonucunda yaratılan ürün ve hizmetler
- ❑ **Müşteri;** Ürün ve hizmetin alıcısı

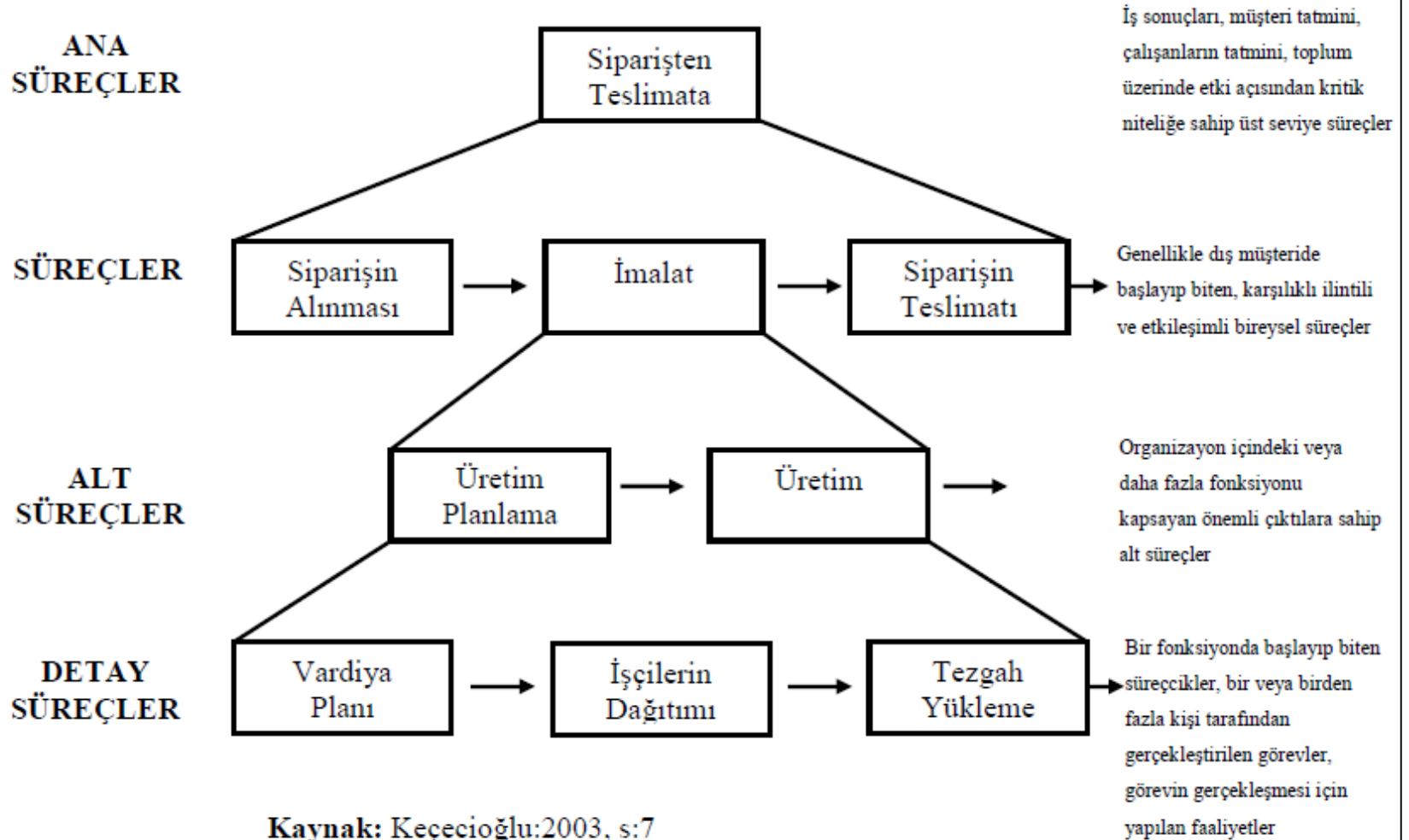
Sürecin Temel Unsurları - II

- ❑ **Faaliyet;** Süreç içerisinde girdilerden çıktı elde edilmesini sağlayan birbirleriyle ilişkili işler
- ❑ **Süreç sahibi;**
 - ❑ Süreç konusunda bilgi sahibi olan,
 - ❑ Süreç sonuçlarını değerlendirerek bu sonuçlardan en çok etkilenecek müşterileri tanıyan
 - ❑ Süreç çıktılarından birinci derecede sorumlu olan kişi

Süreç Hiyerarşisi

- ❑ Ana süreçler
 - ❑ İş sonuçları üzerinde direkt etkisi olan ve stratejik öneme sahip üst seviyedeki süreçler
- ❑ Süreçler
 - ❑ Ana süreçleri oluşturan ve birbirleriyle etkileşim halinde olan, ana süreci destekleyen süreçler
- ❑ Alt süreçler
 - ❑ Süreçleri oluşturan ve iki veya daha fazla fonksiyonu ilgilendiren faaliyetler
- ❑ Süreç aktiviteleri (detay süreçler)
 - ❑ Aynı fonksiyon içinde bir veya birkaç kişi tarafından gerçekleştirilen ve alt süreçleri oluşturan faaliyetler

Süreç Hiyerarşisi Örneği



Süreçlerin Sınıflandırılması

- ❑ Operasyonel (temel) süreçler
- ❑ Destek süreçler
- ❑ Yönetim süreçleri

Operasyonel (Temel) Süreçler

- ❑ Kuruluşun var olma hedeflerini gerçekleştirir
- ❑ Süreç iyileştirme çalışmaları ile mükemmelliği arar
- ❑ Amaç; Dış müşteriyi memnun etmek
 - ❑ Ör: Eğitim kurumu; Temel hedef eğitim vermek

Destek Süreçler

- ❑ Operasyonel süreçleri destekleyen arka plandaki süreçler
 - ❑ Operasyonel süreçlerin etkinliğini sağlar
- ❑ Ardışık olması gerekmez
- ❑ İç müşteriye tatmin etmeye odaklanır

Yönetim Süreçleri

- ❑ Tüm süreçlerin faaliyetlerini aynı hedefler doğrultusunda planlamasını sağlayan süreçler
 - ❑ Tüm süreçlerin belirlenip planlanması
- ❑ Yönetim süreci iyi ise operasyonel ve destek süreçlerde iyileşme görülür

Süreç Etkililiği

❑ Süreç etkililiği

- ❑ Sürecin çıktısının nihai müşterinin isteğini hangi oranda karşıladığı,
- ❑ Her bir alt sürecin iç müşterilerin girdi ihtiyacını nasıl karşıladığı,
- ❑ Tedarikçilerin sağladığı girdilerin süreç ihtiyaçlarına ne kadar cevap verdiği

❑ Süreç etkinsizliği

- ❑ Kabul edilmeyen ürün / ya da hizmet
- ❑ Müşteri şikayetleri
- ❑ Yüksek garanti maliyetleri
- ❑ Azalmış pazar payı

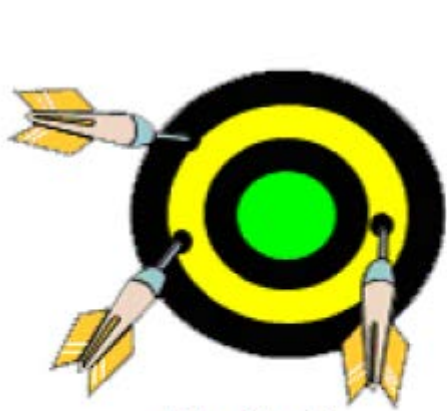
Süreç Verimliliği

- ❑ Verimlilik karakteristikleri;
 - ❑ Dönüşüm ya da işlem süresi
 - ❑ Çıktının her birimindeki kaynak (para, insan, alan vb.) miktarı
 - ❑ Toplam süreç maliyeti içinde değer katan maliyetin yüzdesi
 - ❑ Her birim çıktıdaki kalitesizlik maliyeti

Süreç Etkinliği vs. Süreç Verimliliği

- ❑ Etkili süreç: Sürecin müşteri isteklerine uygun çıktı sağlama yeteneği (Doğru iş yapmak)
- ❑ Verimli süreç: Süreç için gerekli olan kaynakların doğru kullanımı (İş doğru yapmak)

Süreç Etkinliği vs. Süreç Verimliliği



**Verimli -
Etkili değil**



**Verimsiz -
Etkili**



**Verimsiz -
Etkili değil**



**Verimli -
Etkili**

Ödev

- ❑ TKY Üniversitesi için aşağıdaki birimlerin
 - ❑ Öğrenci İşleri
 - ❑ Bilgi İşlem
 - ❑ Tanıtım Ofisi
 - ❑ İnsan Kaynakları
 - ❑ Üniversite Dergisi

Ödev

- ❑ TKY Üniversitesi süreçleri için;
 - ❑ Süreç unsurları? (girdi, işlem, çıktı)
 - ❑ Ana süreçler, süreçler, alt süreçler ve süreç aktiviteleri?
 - ❑ Operasyonel, destek ve yönetim süreçleri nelerdir?
 - ❑ Süreç verimliliği ve süreç etkinliği nasıl sağlanır?

Süreç Yönetimi

- ❑ «Süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için sürekli değerlendirme, analiz, değişim ve geliştirmeleri kapsayan bir iş»

Süreç Yönetiminin Amacı

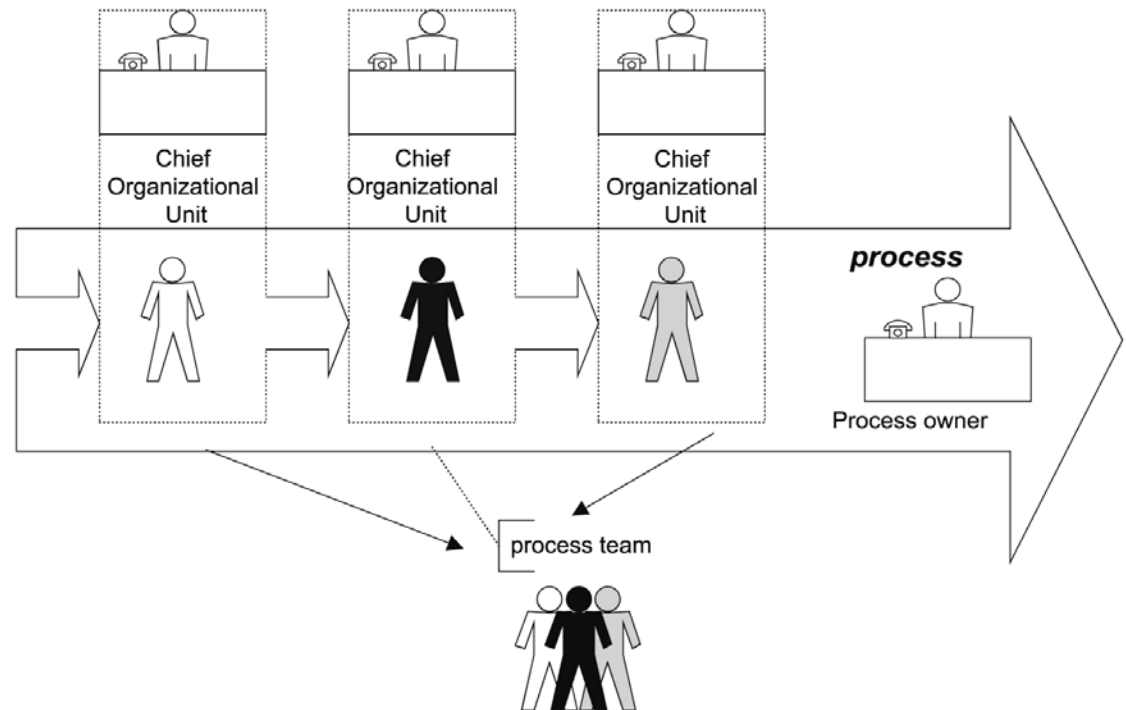
- ❑ Müşterinin beklentilerine odaklanmış yönetim anlayışı geliştirmek
- ❑ Tüm faaliyetleri şeffaf ve ölçülebilir duruma getirmek.
- ❑ Öncelikleri belirlemek
- ❑ Sürekli iyileşme ve gelişmeyi desteklemek
- ❑ Kaynakları daha etkili ve verimli kullanmak
- ❑ Sorumlulukların tanımlanması ile ortada iş bırakmamak

Süreç Yönetiminde Başarı Faktörleri

- ❑ Yönetimin desteği ve liderlik
- ❑ Çalışanların yetkilendirilmesi
- ❑ Değişim yönetimi
- ❑ Proje yönetimi
- ❑ Rekabet bilgileri
- ❑ Ürün ve hizmet kalitesi

Süreçlerde Organizasyonel Yapı

- ❑ Süreç sahibi
- ❑ Süreç sorumlusu
- ❑ Süreç ekibi



Süreç Sahibi

- ❑ Özellikleri;
 - ❑ Süreci tanır
 - ❑ İyileştirme çalışmalarına yatkındır
 - ❑ İyileştirmeye açık noktaları tespit edebilir
 - ❑ Ekibi yönlendirebilir
- ❑ Sorumlulukları;
 - ❑ Sürecin uygulama adımlarını oluşturur
 - ❑ Etkinliği gözden geçirir
 - ❑ İyileştirme fırsatlarını belirler
 - ❑ İyileştirmeleri uygular

Süreç Ekibinin Görev ve Sorumlulukları

- ❑ Süreci analiz eder ve iyileştirir.
- ❑ Değişiklikleri yapar veya önerir.
- ❑ Bölümler arası konuları süreç sahibine iletir.
- ❑ Süreç iyileştirmelerini uygular.
- ❑ Süreç performansını izler ve problemleri giderir.
- ❑ Ölçümlerdeki gelişmeleri izler ve öneriler getirir.

Süreç Görselleştirme

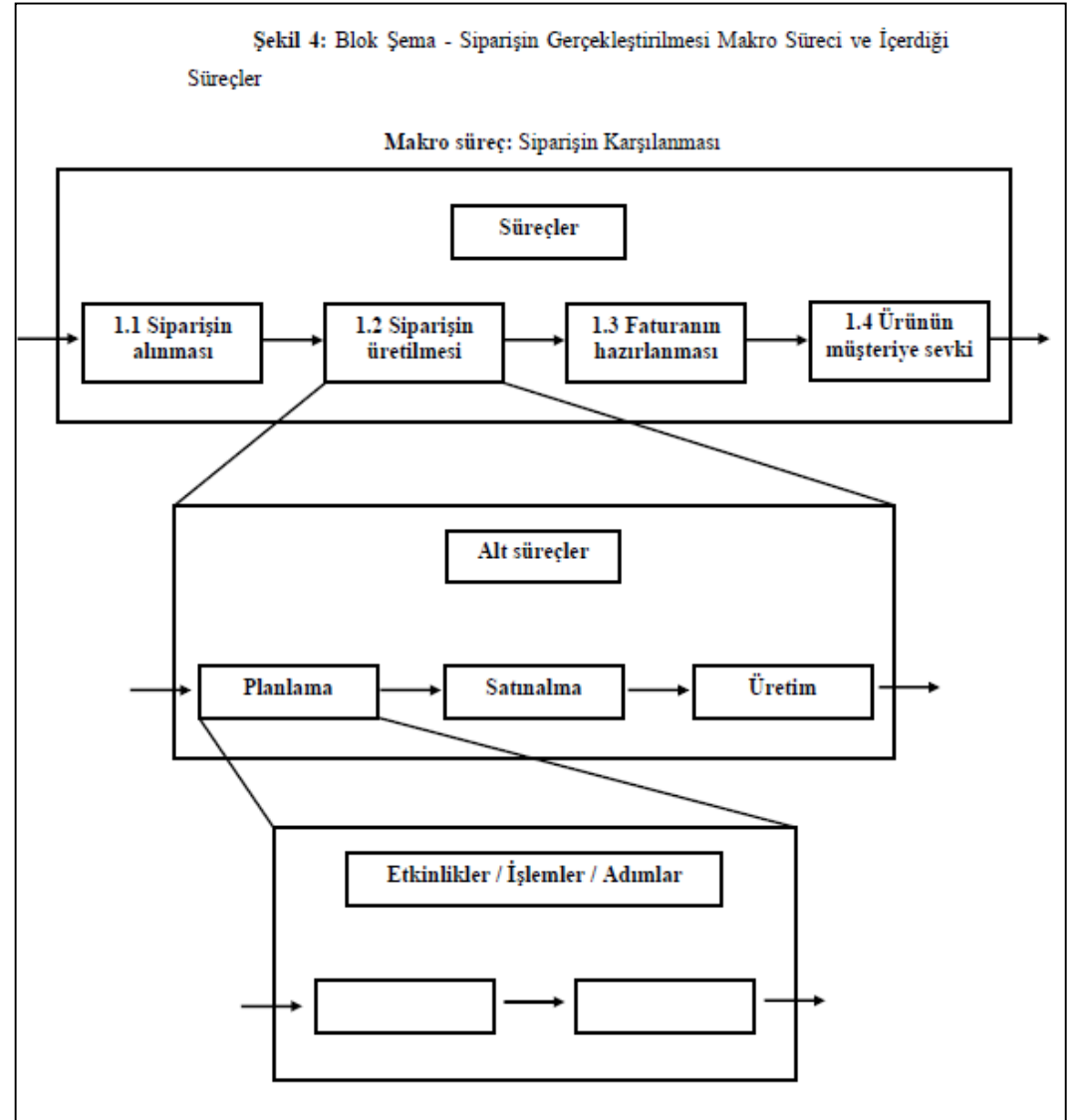
- ❑ Neden süreç görselleştirme;
 - ❑ Süreç kavramının anlaşılmasının sağlanması,
 - ❑ Temel süreçlerin belirlenmesi,
 - ❑ Süreç haritasının oluşturulması için takımların oluşturulması,
 - ❑ Takım çalışmaları ile var olan süreçlerin yeniden tanımlanması,
 - ❑ Var olan süreçlerde eksikliklerin, problemlerin, zaman kaybının, tekrarların, ortaya koyulması

Süreç Görselleştirme Araçları

- ❑ Blok şema
- ❑ Süreç haritası
- ❑ İş akış şeması

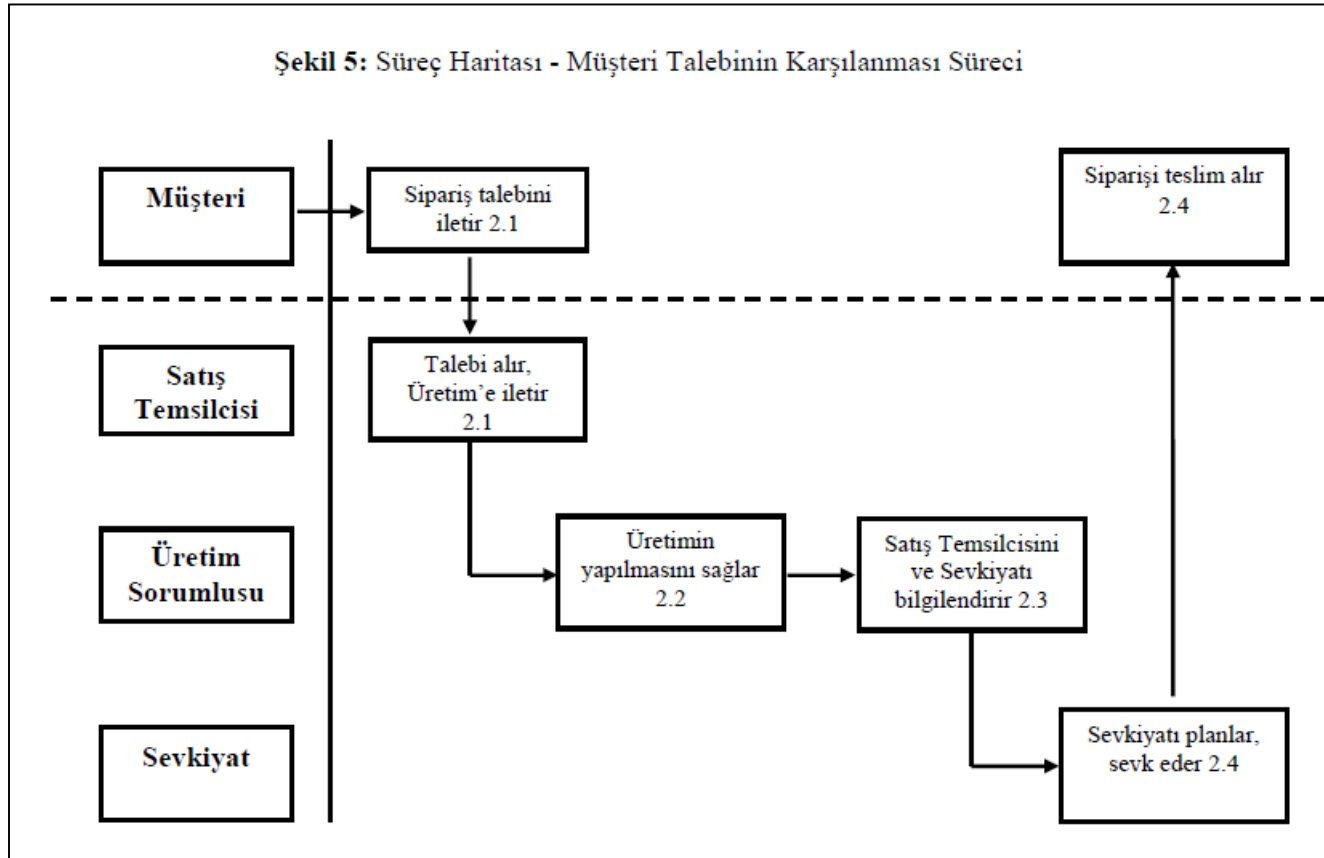
Blok Şema

- ❑ Yeni başlayanlar için süreç yönetimi
- ❑ Yapılacak işlemler, işlemlerin sırası ve kullanılacak donanımlar



Süreç Haritası

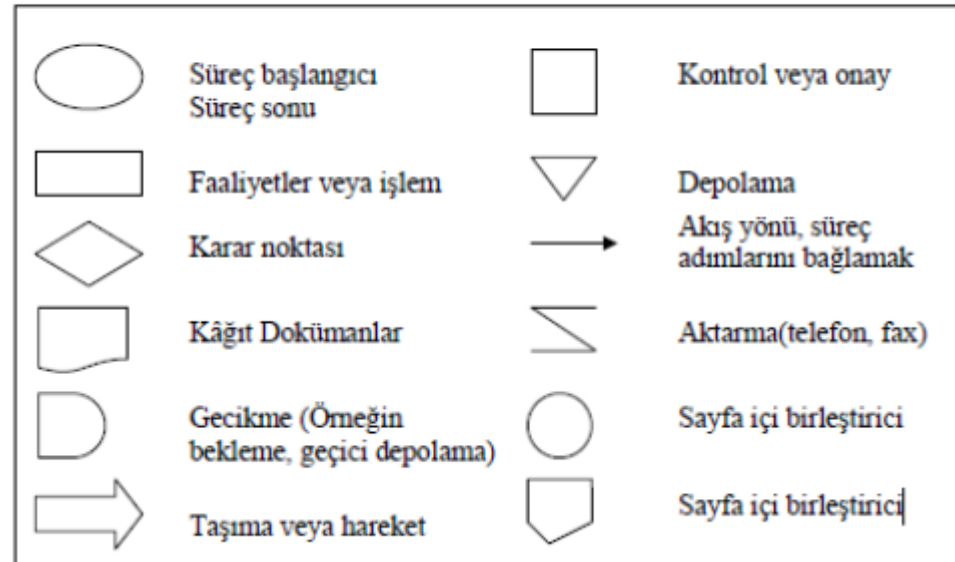
- Süreçte tanımlanan aktiviteler ve karar noktalarının belirlenmesi



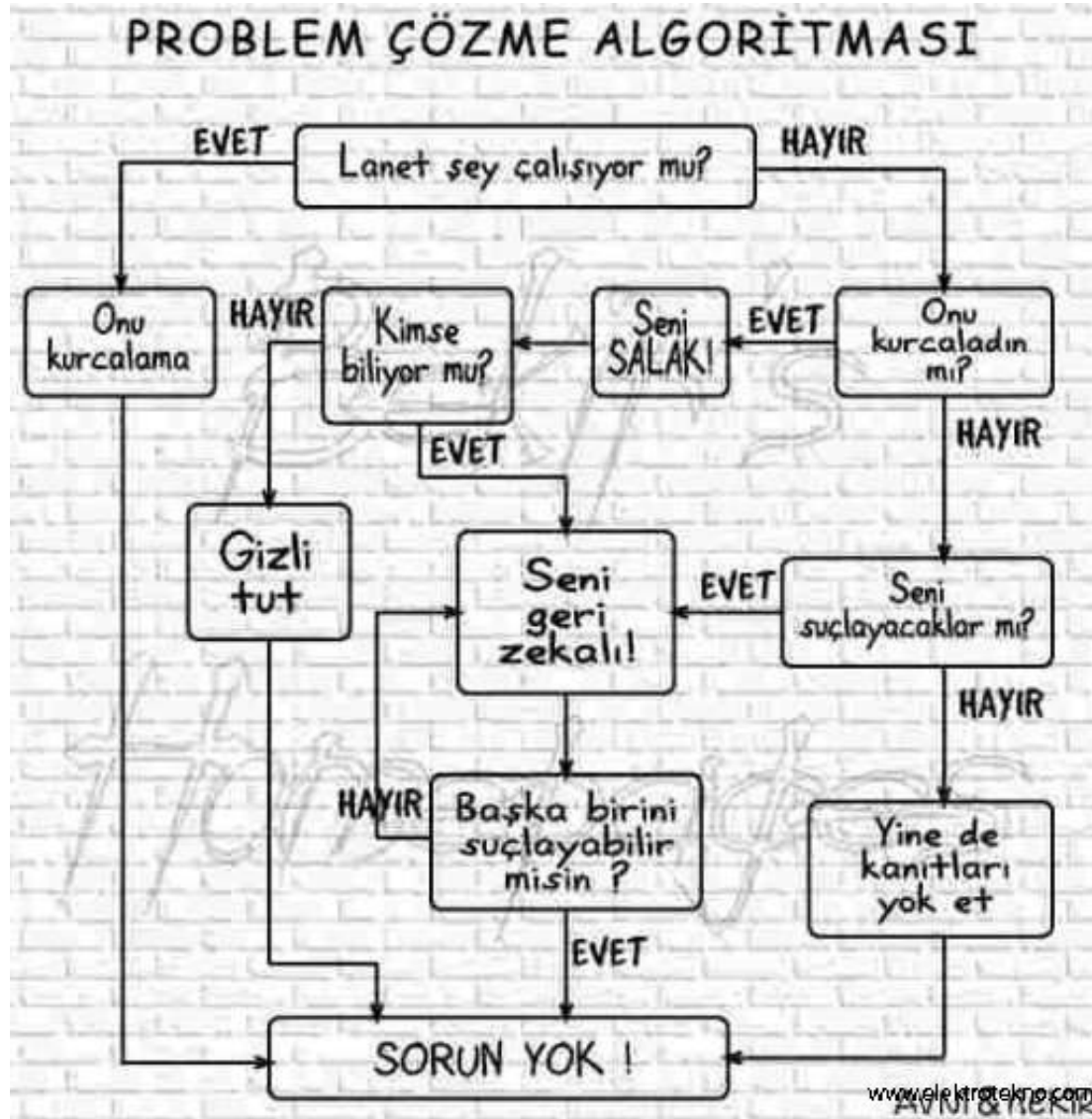
İş Akış Şemaları

- ❑ Süreç yönetiminin her aşamasının tanımlanması
- ❑ Süreci etkileyerek yönlendirir

Şekil 6: İş Akış Şemalarındaki Temel Semboller



Örnek İş Akış Şeması



Süreç Performans Göstergeleri

- ❑ Kalite
- ❑ Maliyet
- ❑ Çevrim zamanı
 - ❑ Üretim zamanı, tedarik zamanı, cevap verme zamanı vs.

Süreç İyileştirme

- ❑ Her sürecin amacı;
 - ❑ Müşteri beklentilerini bir kerede doğru olarak karşılamak
- ❑ Süreç doğruysa çıktılar da doğru olur
- ❑ Kalite yönetimi yaklaşımı;
 - ❑ Kaliteli sonuçlara ulaşabilmek için öncelikle süreçlerin iyileştirilmesi gerekli

Kaynakça

- ❑ Al, U. (2013). SWOT analizi. <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~umutal/lesson/bby401/401-2013-11.pdf>.
- ❑ Aslan, A.T. (2009). Kamu idarelerinde stratejik planlama ve stratejik plan hazırlama süreci. Sürdürülebilir Orman Yönetimi, Stratejik Planlama, Standart Dosya Planı ve Resmi yazışma Kuralları Hizmet İçi Eğitim Semineri, 6-7 Ekim 2009 Antalya-Belek.
- ❑ Aşgın, S. (2008). Stratejik yönetim. Ankara: İçişleri Bakanlığı.
- ❑ Bayraktar, C.T. (2007). Metalurji ve Malzeme Mühendisliği Bölümü stratejik plan çalışmaları. Yayınlanmamış Bitirme Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.
- ❑ Bryson, J.M. (1995). Strategic planning for public and nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- ❑ Çoban, A.E. & Pamukçu, A. (2011). Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği: Stratejik planlama. [http://www.tobb.org.tr/EgitimveKaliteMudurlugu/Documents/Akreditasyon/Egitimler/MPM%20\(A.E.COBAN%20-%20A.PAMUKCU\).ppt](http://www.tobb.org.tr/EgitimveKaliteMudurlugu/Documents/Akreditasyon/Egitimler/MPM%20(A.E.COBAN%20-%20A.PAMUKCU).ppt)
- ❑ DiNapoli, T.P. (2002). Local government management guide: Strategic planning. New York: Local Government and School Accountability.
- ❑ Eren, Z. (2010). Kamu kurumlarında süreç yönetimi: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- ❑ Gonca, A. (2008). Süreç yönetiminde kalite yönetim prensiplerinin uygulanması üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- ❑ Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. Sayıştay Dergisi, 63, 91-105.
- ❑ Harrington, H. J. (1995). Continuous versus breakthrough improvement: Finding the right answer. Business Process Reengineering & Management Journal, 1(3), 31-49.

Kaynakça

- ❑ Mendel, D. (2009). BPM best practice #2: Enterprise business process architecture. <https://community.emc.com/docs/DOC-3639>
- ❑ Neumann, S., Probst, C. ve Wernsmann, C. (2003). Continuous process management. Process Management: A Guide for the Design of Business Process içinde (ss. 233-251). Heidelberg: Springer.
- ❑ Ongaro, E. (2004). Process management in the public sector: The experience of one-stop shops in Italy. International Journal of Public Sector Management, 17(1), 81-107.
- ❑ Soydan, S. (2006). Süreç yönetimi ve iyileştirilmesi üzerine bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- ❑ Soylu, K. ve diğerleri. (1998). Toplam kalite yönetimi sözlüğü: Terimler ve tanımlar. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- ❑ T.C. Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- ❑ Tokcan, T. (2011). Süreç yönetimi ve süreç iyileştirme teknikleri, gıda işletmesinde bir uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi.
- ❑ Walsh, P. (1995). Overcoming chronic TQM fatigue. TQM Magazine, 7(5), 58-64.
- ❑ Weske, M. (2012). Business process management: Concept, languages, architectures. Heidelberg: Springer.
- ❑ Vardar, Y. (2011). Stratejik planlama. <http://www.tobb.org.tr/EgitimveKaliteMudurlugu/Documents/Akreditasyon/Egitimler/2627Aralik/Stratejik%20Planlama%20.ppt>