

GİRİŞİMLER VE KOBİLER İÇİN İYİ YÖNETİM UYGULAMALARI

Yavuz Gürkan





iyi

sıfat

1. nitelikçe beğenilecek düzeyde olan, uygun ve istenilen nitelikleri taşıyan.
"İyi malı kimse kaçırmaz"
2. yarar sağlayan, kazançlı, yararlı, bol.
"Bu yıl iyi ekin oldu"





İyi Şirket

İyi Yönetim Uygulamaları

- Vizyon Oluşturmak,
- Ürünleriyle Değer Yaratmak,
- İstikrarlı ve Kalıcı Olmak,
- Alanında Başarılı ve Önder Olmak,
- Kendi Kültürünü Oluşturmak,
- İyi Bir Ekiple Çalışmak,



En İyi İşverenler™

Great
Place
To
Work®

TÜRKİYE
2022

 **BEST
MANAGED
COMPANIES**

“Türkiye’nin En İyi Yönetilen Şirketleri”

2021 başvuruları devam ediyor

Deloitte Türkiye En İyi Yönetilen Şirketleri Programı’nda şirketler, iş ve akademi dünyasının değerli temsilcilerinde oluşan bağımsız jüri tarafından ve iş ortaklarının desteği ile değerlendiriliyor.

Program ile iyi yönetim konusunda şirketlerin farkındalığının artırılması, ülke ekonomisinin değerleri haline gelmiş iyi yönetilen şirketlerin hikayelerinin ortaya çıkarılması ve bu hikayelerin ulusal ve uluslararası platformlarda iş dünyasına tanıtılması hedefleniyor.

Programa katılan şirketler, Deloitte koçlarının eşliğinde strateji, yetkinlik ve inovasyon, kültür ve adanmışlık, yönetim ve finansallar kriterlerine göre geri bildirim alacakları değer katan bir süreçten geçecek ve bağımsız jüri değerlendirmesi sonucunda Türkiye’nin “En İyi Yönetilen Şirketleri” unvanına hak kazanabilecekler.

Vizyon ve Stratejik Plan

Vizyon Belirleme

Şirketin Vizyonu Nedir ?

- **Vizyon Belirleme Süreci, Vizyon Nedir ?**
 - Kısaca bir kurumun gelecekte (5 veya 10 yıl) kendisini görmek istediği noktayı ifade eder,
 - Oluşturulan büyük düşünün ancak gerçekçi olun,
 - Somut hedefleri işaret eden, kısa, net, motive edici ve ulaşılabilir kelimeler belirleyin,
- **Vizyon örnekleri**
 - **IKEA** : Birçok insan için çok daha iyi “her gün” yaratmak
 - **TESLA** : Dünya ulaşımını elektrikli araçlara çeviren 21. yüzyılın en güçlü otomobil şirketi olmak
 - **LcW** : 2023 yılına kadar Avrupa'nın en başarılı üç giyim perakendecisinden biri olmak



Strateji İçin Analizler

SWOT-TOWS ve PEST Analizi

- **SWOT – TOWS Analizi** : İncelenen kuruluşun, tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini aynı zamanda i ve dış çevreden kaynaklanabilecek fırsatları ve tehditleri saptamak ve stratejileri oluşturmak için yararlanılan stratejik planlama tekniğidir.
 - **S — Strength** - Güçlü Yönler (şirketin olumlu ve güçlü olan zellikleri)
 - **W — Weakness** - Zayıf Yönler (şirketin olumsuz veya zayıf olan zellikleri)
 - **O — Opportunity** - Fırsatlar (İte ve dışta sahip olunan Fırsatlar)
 - **T — Threat** - Tehditler (Olası tehlike, risk ve piyasa tehditleri)
- **S + W** — řu anki mevcut konumun ne durumda olduğu
- **O + P** — Dışsal etkileri, piyasadaki oluşumu, olası fırsat ve tehditlere karşı yapılabilecekler



TOWS Martisi ve Strateji Önerileri

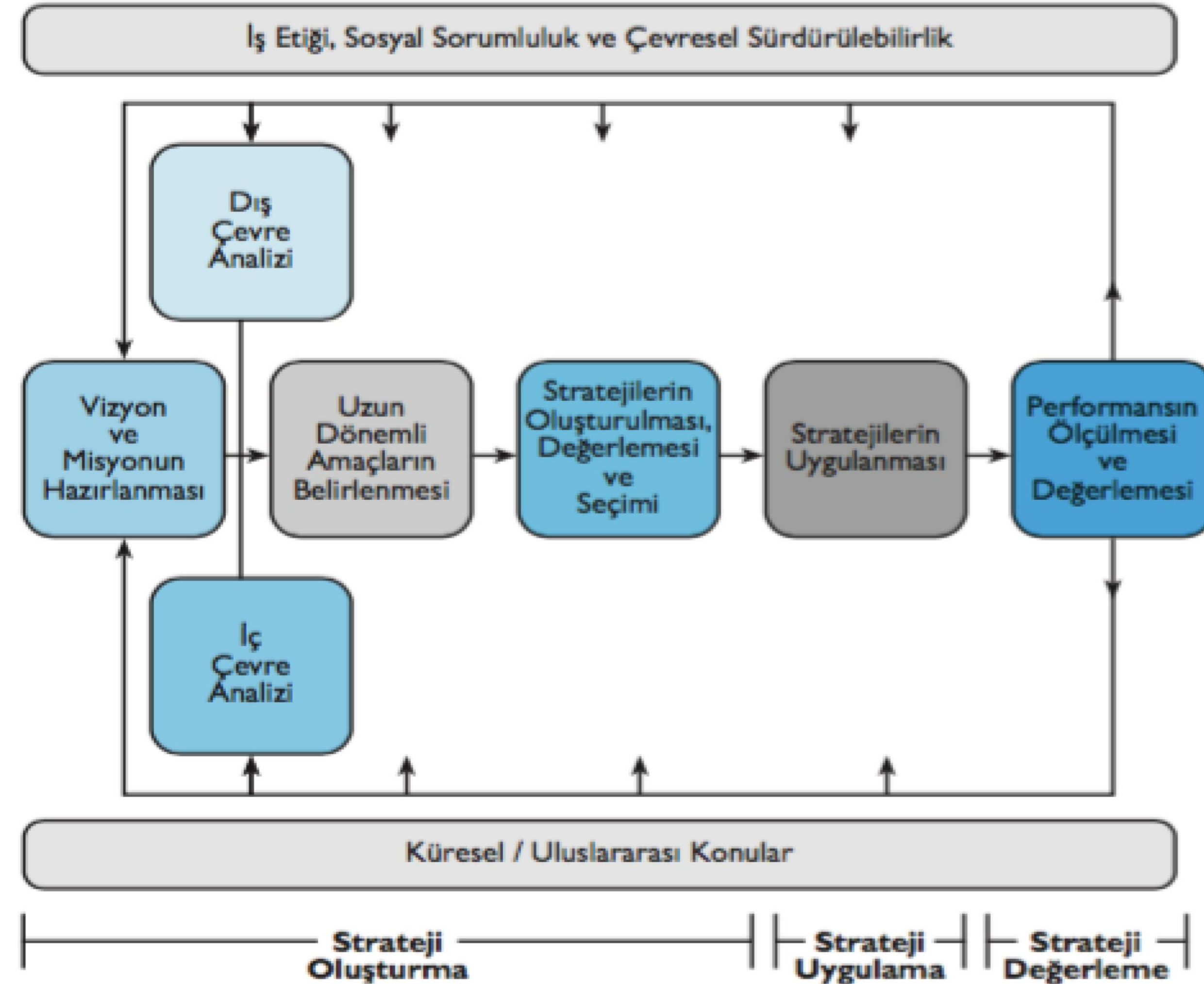
Şartlar / Kabuller	Kritik Başarı Faktörleri	Güçlü Yönler (G)	Zayıf Yönler (Z)
<p>Ada koşulları</p> <p>Otel konusunda yeni marka</p> <p>Pazar kanalı ve deneyim yok</p>	<p>Cok iyi bir mimar konsort</p> <p>Ada ihtivaçlarını ve potansiyelini tam vakalama</p> <p>Başarılı bir işletmeci ile işbirliği</p> <p>Yatırım yönetecek ekibi oluşturma</p> <p>Tesviklerden tam faydalanma</p> <p>Tesis için iyi bir çalışan kadrosu</p> <p>Cok iyi bir tanıtım ve pazarlama</p> <p>İyi bir maliyet izleme sistemi ve finansal yönetim</p>	<p>G.1 Trend ve hızla gelişen turizm destinasyonu</p> <p>G.2 Nispeten yüksek fiyatlar ve AB oelir grubundan ziyaretçiler</p> <p>G.3 Bozulmamış mimar dokü ve zengin kültür-turizm varlıkları</p> <p>G.4 Sanat-Kültür adası niteliği</p> <p>G.5 Ekolojik tarım ve sarıacılık aktiviteleri</p> <p>G.6 Son derece güvenli, dinlenmek için huzurlu ada</p> <p>G.7 Deniz uçağı ile İstanbuldan orantik ulaşım olanaklarının başlaması</p> <p>G.8 En üst oruvta tesviklerle destekleniyor olması</p> <p>G.9 Turizm için ayrılmış Hazine arazilerinin olması</p>	<p>Z.1 Belediye imkan ve hizmetlerinin yetersizliği, zayıf alt yapı</p> <p>Z.2 Turizm işadamlarının yetersiz olması</p> <p>Z.3 Sezon dışında ulaşım olanaklarının zor ve yetersiz olması</p> <p>Z.4 Sosyal faaliyet ve oeca havatı aktivitelerinin azlığı</p> <p>Z.5 İmar çalışmalarının sonuçlanmamış olması</p> <p>Z.6 Ada niteliğinden dolayı yatırım vama zorlukları</p> <p>Z.7 Su kaynaklarının sınırlı olması</p>
Fırsatlar (F)		GF Stratejileri	ZF Stratejileri
	<p>F.1 Üst kalitede otel olmaması ve yüksek oecelerme fiyatları</p> <p>F.2 AB oelir grubundan oelen ve devam etme trendinde yoğun ilgi</p> <p>F.3 Özel oteller (döğün, vasatünü vb) ve konare turizmi için uygun yer</p> <p>F.4 Konare turizmi için tek uygun yer olması</p> <p>F.5 Deniz uçağının izleyen sezonda her otün varılacağı</p> <p>F.6 Arazilerin deniz uçağının indüğü koyda (vürüme mesafesinde) verilmesi</p> <p>F.7 Karşılanamayan ikincil konut talebi</p> <p>F.8 Yapılacak yatırımın hazine tarafından yüksek düzeyde finanse edileceği</p> <p>F.9 Kıvaziver seferlerinin başlayacak olması</p> <p>F.10 Truva, Assos, Midilli, Limni, Avvalık bölgelerine yakınlık</p> <p>F.11 Uluslararası uçuş+deniz uçağı ile vurdısından hızlı oelebilme imkanı</p>	<p>Yüksek kalitede ve fiyat ta butik otel vama (G.1, G.2, F.1, F.2)</p> <p>Ada kültürü ve mimar unsurlarını oriede kullanma (G.3, G.4)</p> <p>Özel oteller ve konare turizmine uygun oride oelisteleme (F.3, F.4)</p> <p>Anıma, SPA, tescilli unsurlarına oriede verme (G.5, G.6)</p> <p>Kıvaziverle oelen üst oelir grubuna yönelik faaliyetler (F.5)</p> <p>Otel ile uçak arasında otelle oelis parkuru oluşturma (F.6)</p> <p>Yoğun çalışan üst düzey kişileri 2 saat içinde İstanbuldan tesis e alabilme (F.7, F.8)</p> <p>Truva, Assos vb alanları döğün vb aktiviteler için pazarlama (F.9, F.10)</p> <p>Yurt dışı müst emlere pazarlama varılabilecek olması (F.11)</p>	<p>Alt yapıya ilişkin çözümleri tesis içinde çözecek unsurları oluşturma (Z.1, F.8)</p> <p>Çalışanlara barınma olanakları sunma ve yakın yerlerden eleman temini (Z.2, F.11)</p> <p>Alternatif rahat ulaşım olanakları için araştırmalar vama (Z.3)</p> <p>Tesis bünyesinde üst standartlarda bir oeca klübü düşün (Z.4, F.2)</p> <p>Su temini için arazide art ezven vama (Z.7)</p> <p>Projevi devremülük veya devret at il seklinde dizayn et (F.7)</p> <p>İmar çalışmalarını için oerken bekleme zamanını oluşturma için kullan (Z.5)</p>
Tehtidler (T)		GT Stratejileri	ZT Stratejileri
	<p>T.1 Adava yönelen yoğun ilginin başka bir destinasyona kaotılması</p> <p>T.2 SİT ve korumacılık martlarının yatırım için enoeller oluşturmaması</p> <p>T.3 İmar ile ilgili sorunların tahmin edilen sürede sonuçlanmaması</p> <p>T.4 Kıvaziver turizminin olumsuz etkiler yaratması</p> <p>T.5 Deniz uçağı seferlerinin kaldırılması</p> <p>T.6 Yetersiz ve nispeten pahalı turizm personeli</p> <p>T.7 Günöbirlikci sayısının çok ve hızla artması</p>	<p>Adava olan ilgi devam etmekte iken hızlı bir seklde yatırımını tamamlama (T.1)</p> <p>SİT, Belediye, sanat kültür insanları ve esnaf ile iyi ilişkiler tesis etme (T.2, G.4)</p> <p>İstanbulda bulunana otüclü bir otel zinciri ile işletme anlaşması vama (T.5)</p> <p>Alternatif ulaşım parkularını çalışma (T.6)</p>	<p>Belediye nezdinde arazilerin olduğı alanın alt yapılarını tamamlama çabası (Z.1)</p> <p>İmar çalışması oecikis e oas el bazında imar talebi (Z.5, T.3)</p>

İyi Stratejik Plan

Vizyonla Uyumlu Güçlü Stratejiler

- **Nasıl Bir Model ?**

- Vizyon
- Temel Stratejiler
- Alt Stratejiler
- Uygulama
- Kontrol
- Ölçüm (KPI)



Organizasyonel Yapı

İyi Organizasyon

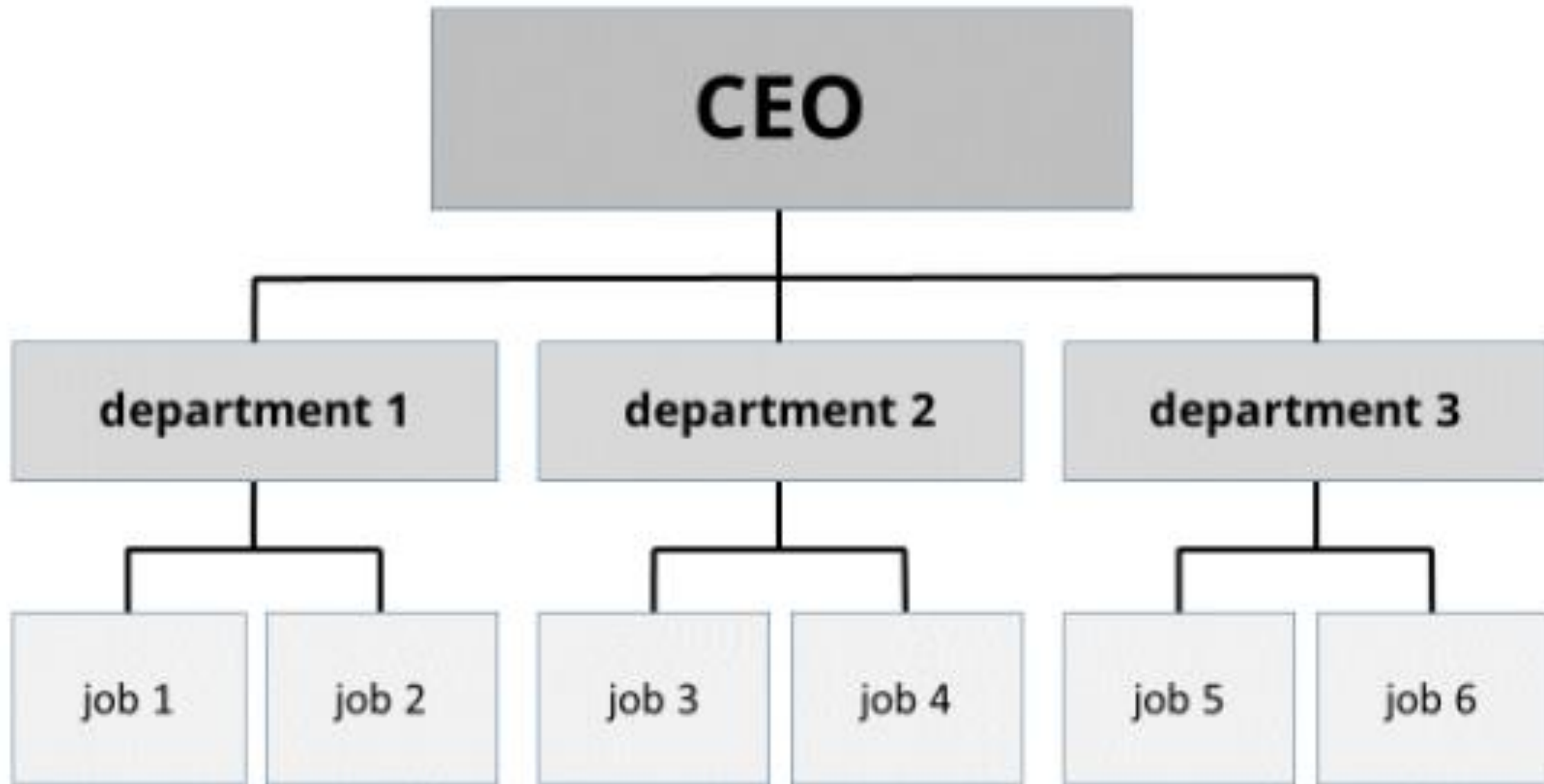
İşveren ve Çalışanlardan Oluşan Kapsayıcı Yönetim Yapısı

Bir Organizasyon Şeması Ne İşe Yarar ?

- Ortaklar ve potansiyel yatırımcılar nezdinde işi kimin yönettiği netleşir,
- Çalışanlar nezdinde hiyerarşik yapı anlaşılır hale gelir, çatışmalar önlenir,
- Yeni girenlerin iş arkadaşlarını ve görevlerini kolayca anlamalarını sağlar,
- Etki yapılarını anlamada yardımcı olur ve doğuracağı sonuçları netleştirir,
- Marka iletişimini ve şirket değerini pozitif etkiler,

Çevik Organizasyon İçin Alternatifler

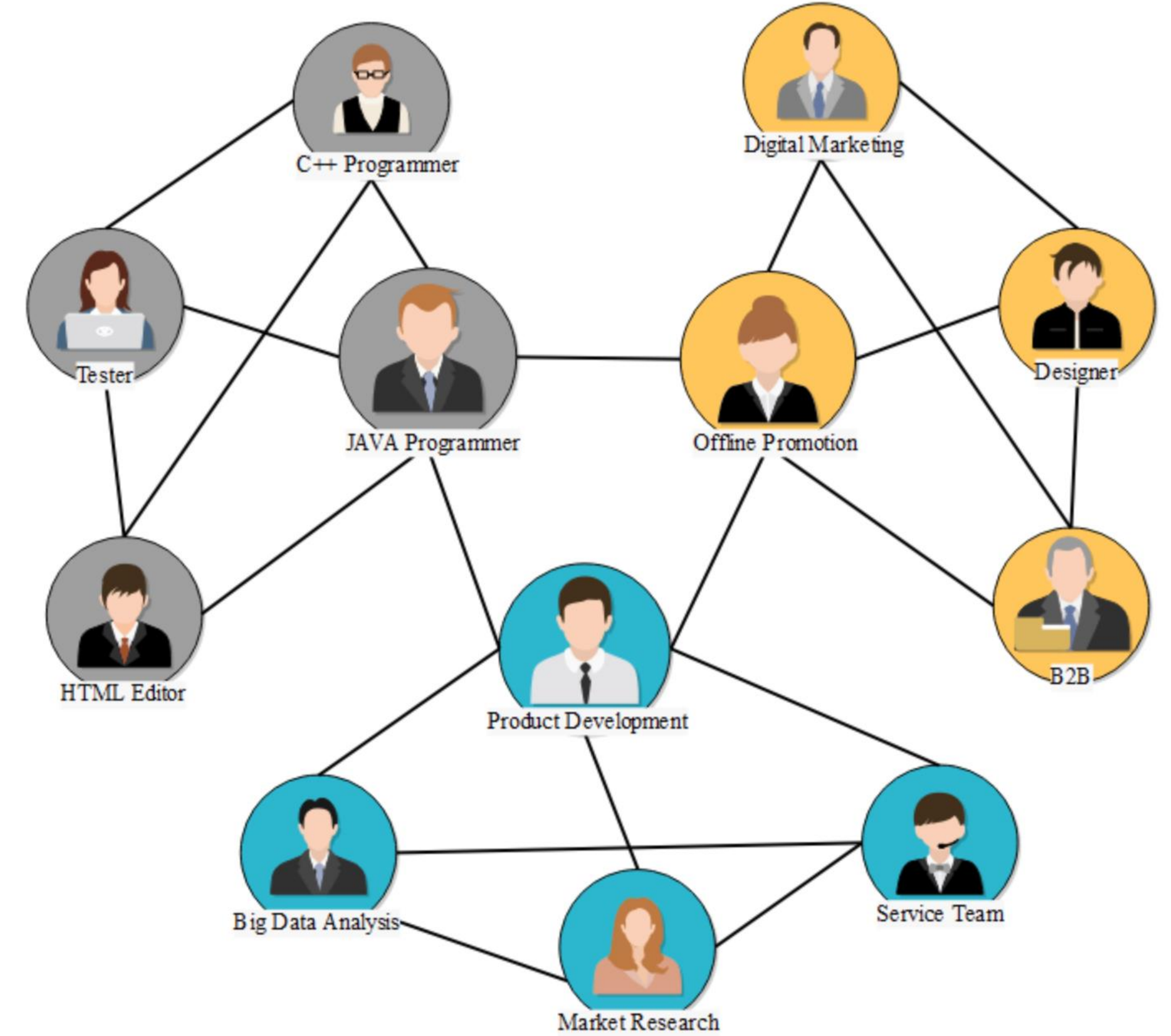
Hiyerarşik / Hiyerarşik Olmayan



1st level

2nd level

3rd level

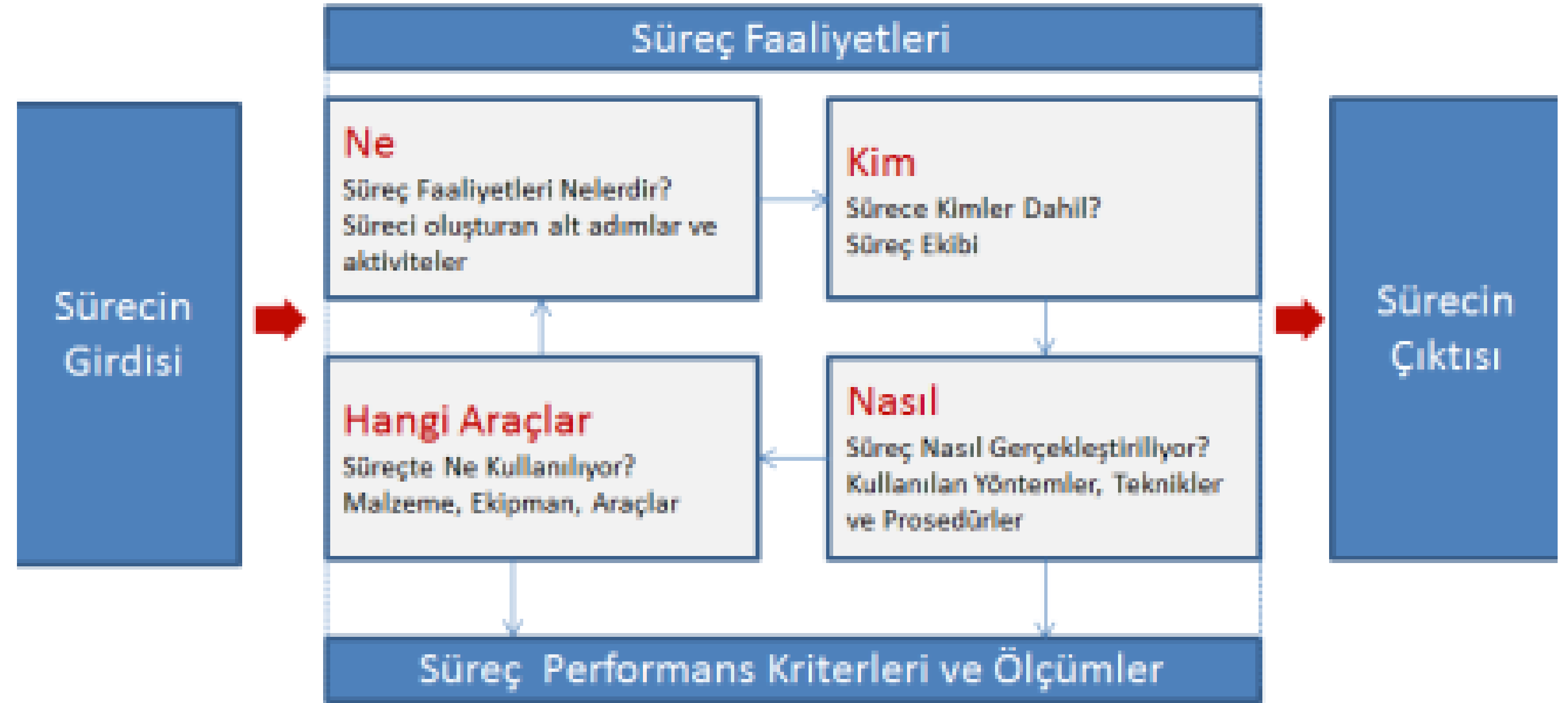


Verimli ve Etkin Süreçler

İyi Süreçler

Süreçlerin Tespiti, Analizi ve İyileştirme

- Şirket içi ve dışı iş akışlarının ve süreçlerinin gözden geçirilmesi,
- Operasyonel süreçlerin, destek ve yönetsel süreçlerinin belirlenmesi,
- Tüm ana ve alt süreçlerin sınıflandırılması,
- Her süreç için süreç sahibi, süreç sorumlusu ve sürece dahil olan süreç çalışanlarının belirlenmesi,
- Süreçlerin iyileştirilmesi, yalınlaştırma,



Finansal Hizmetler	Perakende	Telekomünikasyon
<ul style="list-style-type: none"> • Abone Bayi Aylık Geliri Maksimize et (ARPU) • Kayıp müşteriyi minimize et • Çok kanallı müşteri hizmeti 	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri edinme, koruma ve iletişimle ilgili müşteri davranışlarını anla • Müşteri ile karşılaşma sıklığı • Çok kanallı müşteri deneyimi • Kişiselleştirilmiş müşteri deneyimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tazminat rağmen kayıpları tahmin et ve önle • Müşteri başına ürün sayısını artır • Call center bilgilerini up-sell and cross-sell için fırsata çevir • Müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttır
Hizmet	Seyahat ve eğlence	Üretim
<ul style="list-style-type: none"> • Kişiselleştirilmiş müşteri deneyimi • Cüzdandan rekabetinden maksimum pay elde et • Müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttır • Çok kanallı müşteri hizmeti 	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri tercihini ve sadakatini arttır • Müşteri gelirini maksimize et • Hizmet kalite ve etkinliğini arttır • Satış fırsatı yarat ve satış kapat 	<ul style="list-style-type: none"> • Tedarik zinciri boyunca müşterilerinin tek bir görünüm • '0 hata' ile sipariş al • ERP ve BackOffice sistemlerine yatırımları kullan

Hedeflere Dayalı Yönetim

İyi Çalışma Planları

Yıllık Hedeflerin Oluşturulması ve Takibi

- **Temel Becerilerin Tespiti** : İşletmenin temel becerileri nelerdir ? Hangi işler içerde, hangi işler dış destek alınarak yapılacak ?
- **Stratejik Persepektif Analizi** : Stratejik önceliklerin belirlenmesi, sektörün ve rakiplerin gözden geçirilmesi, yoğunlaşılacak alanların tespiti (maliyet, ürün tasarımı, teknolojik iyileştirme, pazarlama, tanıtım vs)
- **Üst Yönetim Tavrının İfadesi** : Vizyon ve iradeyi net olarak ifade etmek, kuşkulu alanları yok etmek, riskleri görmek ve önlem almak, sisteme güvence olmak,
- **Uzlaşmacı Bir Yaklaşım** : Hedeflerin kavraması ve benimsenmesi, tedirginliklerin giderilmesi, kayıtsızlık ve direnç noktalarını önlemek,
- **İzleme ve Değerlendirmeye Uygun Ortam** : Şirket MIS ortamı, cloud çözümleri, excel, word vs.
- **Dış Destek Kullanımı** : İç aktörlerin negatif algı oluşturabilirle olasılığı, danışman desteği almak,
- **Hedefler ve Ölçüm Metrikleri** : SMART hedefler ve ölçülebilir metrikler belirlemek,

<u>S</u>pecific	Amaca ulaşmak için açık ve net bir taahhüt oluşturuyor
<u>M</u>easurable	Amacını, gerçek bilgi, gözlem ya da sınırlı yargılara dayalı olarak ölçülebilir kılıyor
<u>A</u>chievable	Amacını, rahatlık zonunun ötesinde belirli ölçüde zorlayıcı , motive edici ve gerçekçi oluşturuyor
<u>R</u>elevant	Amacını, kurumun ve bölümün amaç ve gereksinimleri ile uyumlu ve tutarlı oluşturuyor
<u>T</u>ime bound	Amacını spesifik hedeflerin tamamlanması için bir zaman çizelgesi ile ortaya koyuyor.

No	POLİTİKA	HEDEFLER / AKTİVİTELER	ZAMAN PLANI	SORUMLU
1	GENEL			
1.1	SGY			
1.1.1	İş mükemmelliği çalışmalarına ivme kazandırmak amacıyla kurulan sistemlerin etkinliğinin arttırılması	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Yılın ikinci yarısında öz değerlendirme yapılacak. 	7 → 12 ay	Bütün beyaz yakalı personel
1.1.2	Kalite sisteminin geliştirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> ❖ ISO 9000 sistemi iş yapma tarzımız haline getirilecek. ❖ Prosedürler aktif olarak kullanılacak. ❖ Talimatların herkes tarafından bilinmesi ve uygulanması sağlanacak. ❖ Bölümler arası belge akışı sürekli takip edilecek. ❖ Master, ölçü aleti ve göstergelerin kalibrasyonu sistemine uygun hale getirilecek. 	1 → 12 ay Aylık gözden geçirme	Bütün beyaz yakalı personel
1.1.3	TPM Tezgâh, ekipman, ve cihazların kullanım etkinliğini maksimize etmek; operatörleri bakım onarım faaliyetlerine entegre etmek.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sistem oluşturulacak. ❖ Plân doğrultusunda uygulamaya geçilecek. ❖ Bütün atelye personeline TPM eğitimi verilecek / tekrarlanacak. 	1 → 2 ay 3 → 12 ay 1 → 12 ay Aylık gözden geçirme	Bütün beyaz yakalı personel
5S		<ul style="list-style-type: none"> ❖ 5S denetleme puanı 80 olacak. ❖ 5S 'in sürekliliği sağlanacak. ❖ Görsel iş yeri yaratılması faaliyetleri sürdürülecek. ❖ 5S eğitimine devam edilecek. ❖ 5S turlarına aktif olarak iştirak edilecek. 	1 → 12 ay Aylık gözden geçirme	Bütün beyaz yakalı personel

Güçlü Finansal Yapı

İyi Finansal Yönetim

Güçlü Finansal Yapı ve Doğru Raporlama

- Çalışma (İşletme) Sermayesi Yönetimi,
- **Nakit Akışı Yönetimi,**
- Stok Yönetimi,
- **Karlılık Yönetimi,**
- Özvarlık Yönetimi,
- Hisse Değeri Yönetimi,



Çalışma Sermayesi

Brüt ve Net Çalışma Sermayesi

- İşletmenin likidite varlığı ya da diğer ifadeyle nakit gücü hakkında bir göstergedir,
- Kredi kuruluşlarının dikkate aldığı bir göstergedir,
- Net çalışma sermayenizin yüksekliği önemli bir kriterdir,
- “Cari Oran” ile ifade tanımlanır,



Etkin Yetenek Yönetimi

Ekibi İyi Yönetmek

Şirket Değerleri, Motivasyon, Aidiyet

- Şirketinizin bir ruhu var mı? Çalışanlar şirket ile gurur duyacak bir şeyler bulabiliyor mu?
- Çalıştıkları yerde önemsendiklerini, değer gördüklerini ve fikirlerine saygı duyulduğunu hissediyor mu?
- Her şeyi siz biliyorsunuz ve onlara sadece baş sallamak mı düşünüyor?
- Çalıştığı şirket sahibinin ya da yöneticisinin bir felsefesi, kendine özgü bir tarzı, bir duruşu, kabul görmüştüğü var mı?
- Çalışanın yaptığı işten zevk almasına müsaade ediliyor mu Yaptığı işe saygı duyuluyor mu?
- Yönlendirilmeden fikrini paylaşabileceği bir ortamı var mı ? Kurumun ya da organizasyonun bir parçası olduğu hissettiriliyor mu?



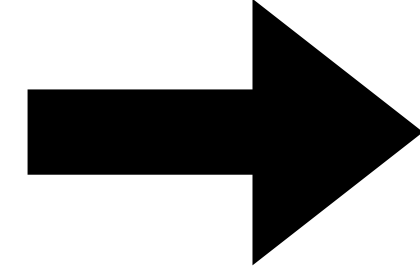
Performans Yönetim Sistemleri

Başarıyı Ölçme ve Ödüllendirme

- Performans değerlendirme modelini kurmak,
- Başarıya dayalı ücretlendirme,
- Unsurları ; Açık, ölçülebilir, ulaşılabilir hedefler olmalı,
- Hedefe ulaşma desteği sunulmalı,
- Verilen sözler tutulmalı,



İyi Yönetim



İyi Şirket

Güçlü Ekonomi, Yüksek Refah

Soru ve Cevaplar

Teşekkürler

Yavuz Gürkan

yavuz@bavias.com