Yönetim İşlevleri "Planlama"

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Yönetim İşlevleri

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Planlama, Amaçlar ve Plan

Planlama: İşletmenin amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi

Amaçlar/Hedefler: "Belirlediğimiz ve varmak istediğimiz sonuçlar"

Plan: "Planlama süreci içinde amaçlara varmak için belirlenmiş kararlar topluluğu"

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Planlama

- Bilgi Toplama
- Varsayım geliştirme
- Tahmin yapma
- Planlama süreci
- Karar verme

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Planlama Süreci

- Misyon'un belirlenmesi,
- Vizyon'un belirlenmesi,
- Amaç ve Hedeflerin saptanması,
- Amaçlara ulaştıracak araçların belirlenmesi,
- Seçenekler arasından en uygun seçimin yapılması.

© Prof.Dr Hayri ÜLGEN

Misyon

- İşletmenin Yaptığı/Yapacağı İş'in tanımı:
  - Üretilen/Üretilecek Ürünler/Hizmetler
  - Faaliyet Alanı – Pazarlar,
  - Üretim Faaliyetleri – Süreçleri.

+

- İşletmeyi Diğerlerinden ayıran Felsefe ve Özellikler:
  - İş Felsefesi,
  - Değerleri,
  - Yaklaşımları,
  - Özellikleri

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Mevcut Durum → Gelecekteki Konum

MİSYON

AMAÇLAR

DEĞERLER

VİZYON

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Etkili Amaç Özellikleri

- Belirgin ve ölçülebilir,
- Gerçekçi, Ulaşılabilir ama çıtayı yükseltecek,
- Sonuçlara yönelik,
- Belirli bir zaman sınırı içinde gerçekleşmeli.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Amaçların Türleri

- **Ekonomik Amaçlar;**
  - Karlılık,
  - Büyüme,
  - Süreklilik, Sürdürülebilirlik
- **Ekonomik Olmayan Amaçlar;**

  Çıkar Grupları ve Sosyal Paydaşların Beklentileri; Yüksek Kar Payı, Yüksek Ücret, İş sürekliliği, İyi çalışma koşulları, Yükselme fırsatı, Uygun fiyat, Kaliteli ürünler, Sosyal sorumluluklar, Çevre koruma, vbg…..

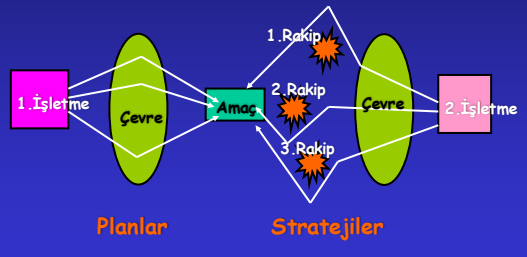
© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Plan Türleri

- **Zaman Süresine göre**
  - Kısa – Orta – Uzun
- **Örgüt kademelerine göre**
  - Stratejik Planlar (Yaşamsal/uzun dönemli)
  - İşletme (Taktik) Planları (İş'in yönetimi ile ilgili)
  - İşlemsel (Operasyonel) Planlar (İş birimlerinin planları)
- **Kullanım sıklıklığına göre**
  - Sürekli planlar (Politika, Prosedür, Kurallar)
  - Tek kullanımlı planlar (Program, Proje, Bütçe)

©2004 S.K.Mirze

Plan – Strateji İlişkisi

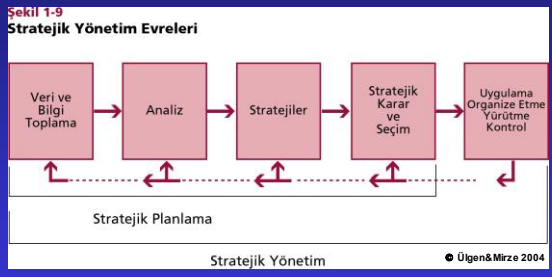


© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Stratejik Planlama

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Stratejik Planlama



© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

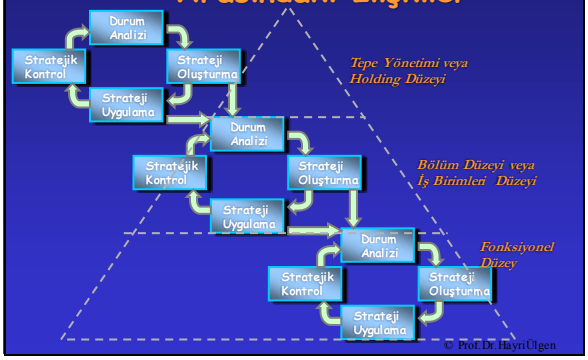
Stratejik Yönetim Süreci

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Stratejik Yönetim Süreci

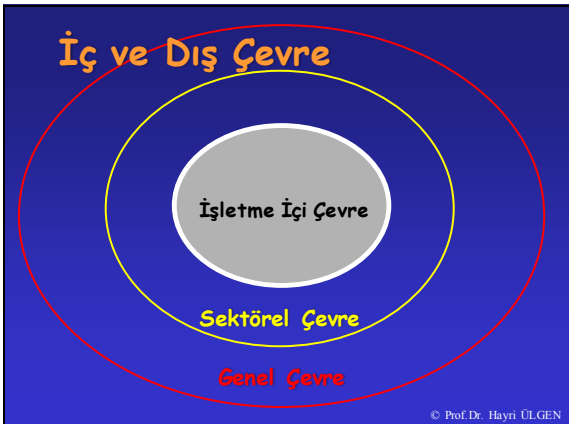
© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Stratejik Yönetim Düzeyleri Arasındaki İlişkiler



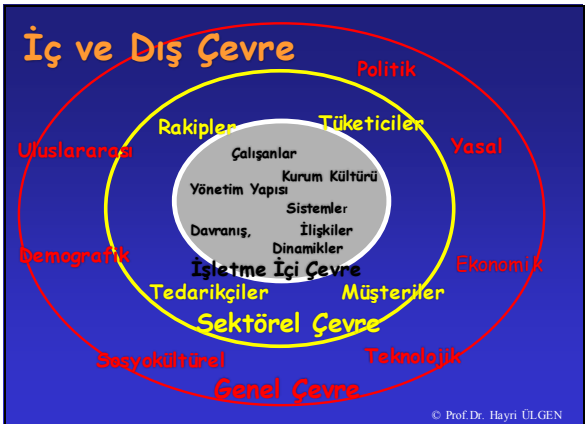
© Prof.Dr. Hayri Ülgen

İç ve Dış Çevre



© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

İç ve Dış Çevre



© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Durum Belirleme Matrisi

SWOT
(FÜTZ)

- **S**trengths / Üstünlükler
- **W**eaknesses / Zayıflıklar
- **O**pportunities / Fırsatlar
- **T**hreats / Tehditler

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

SWOT Analizi'nde

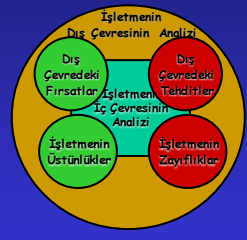
İşletmenin Dış Çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme için

- *fırsat ve*
- *tehditler,*

İşletmenin İç Çevresinin analizi sonucunda ise işletmenin

- *üstünlükleri ve*
- *zayıflıkları*

belirlenir



Durum Belirleme Matrisi

FIRSATLAR	TEHDİTLER
•Yeni yatırım teşvikleri •Nüfus artışı •KDV oranının düşürülmesi •Düşük faizli borçlanma •Yeni teknolojilerin üretim maliyetlerini düşürmesi •Bazı pazarlarda talep artışları •Ürünlerimize karşı toplum beğenilerinin yükselmesi, • ……	• Yerel pazarda rekabet şiddetinin artması •İki önemli rakip arasında işletme birleşmesi •Yeni tüketici yasası sonucu maliyet artışları •Faiz oranlarında kısa dönemli yükseliş •Grev uygulaması •İkame ürün fiyatlarında düşüşler • ……

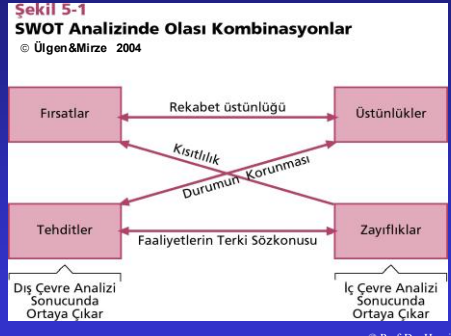
© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Durum Belirleme Matrisi

ÜSTÜNLÜKLER	ZAYIFLIKLAR
•İşletmede son teknolojilerin kullanımı •Güçlü finansal durum •Uzman stratejik insan kaynakları yönetimi •Reklam kampanyamızın etkin oluşu •Uzman işçi eğitim programları •Dağıtım sürecinde verimlilik	•Hammadde taşıma maliyetleri •Bazı pazarlarda fiziki altyapı noksanlıkları •Üst yönetim ücret ve maaş teşvik sistemleri •Ürün montaj hattında sorunlar •Dağıtım araç filosunda eskime •Sahip olunan marka sayısının yeterli olmayışı •İç denetim sistemlerinde sorunlar

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Durum Belirleme Matrisi sonrası Olası Karar Kombinasyonları



© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Tahmin Teknikleri

- Sayısal olmayan (Kalitatif) Teknikler
  - Uzman Gurup tahmini
  - Yönetici Gurup tahmini
  - Müşteri ve tüketici gurup tahminleri
  - Pazarlama ve satış sorumluları tahmini
- Sayısal (Kantitatif) Teknikler
  - Zaman serileri
  - Regresyon analizleri
  - Ekonometrik modeller

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Karar Sistemleri

- Rasyonel Kararlar
- Kısıtlı Rasyonellik altında verilen kararlar
- Sezgilere dayalı karar verme

Rasyonel — Kısıtlı rasyonel — Sezgilere dayalı

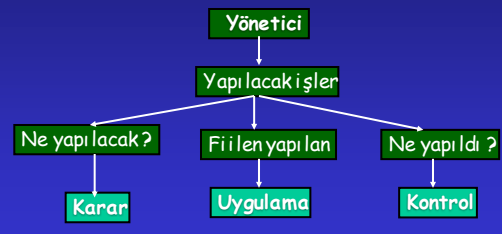
Yüksek — Düşük

Belirlilik derecesi / Eldeki veri miktarı ve kalitesi

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

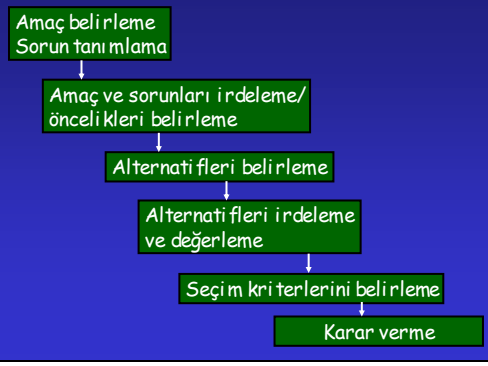
Karar Verme

Seçim yapma, üzerinde düşünülen ve en uygun olarak görülen çözümü belirleme.



© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Karar Verme Süreci



Karar Tipleri

- Programlanabilen/Programlanamayan
- Stratejik/İşlemsel (Operasyonel)
- Kişi/Grup
- Üst/Orta/Alt kademe
- Belirlilik/Belirsizlik altında

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Şekil 12-9

Kişisel kararlarda 4 yaklaşım

© Ülgen&Mirze 2004

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Karar Vermede Hatalar

- Kişiler kararlarında genellikle kısa yolu tercih etmektedir (*availability heuristic*).
- Kişiler karar verirken geçmişteki benzer olayların etkisi altında kalmakta ve bu olaylarla karşılaşılan olaylar arasında analoji yaparak karar vermektedir (*representative heuristic*).
- Daha belirgin bir şekilde rasyonelliği sınırlayan durum ise, kişilerin karar verirken, benzer konuda daha evvel vermiş oldukları kararlara bağlı kalmalarıdır (*escalation of commitment*).

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Kişisel Kararlarda Etkili Faktörler

Şekil 12-8
Kişisel kararlarda etkili olan faktörler
© Ülgen&Mirze 2004

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Grup Karar Verme Teknikleri

- Toplu Karar Verme Tekniği
- Beyin Fırtınası
- Gordon Tekniği
- Delphi Tekniği
- Nominal Grup Tekniği

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Grup Karar Verme Teknikleri

Toplu Karar Verme Tekniği *(Interacting Groups)*

Grup karar teknikleri içinde en yaygın olarak kullanılan, basit ve popüler bir yöntemdir. Katılımcılar bir araya gelirler ve konuları yüz yüze tartışarak karar almaya çalışırlar. Burada, genellikle, gündemi belirleyen maddeler dışında başkaca bir kısıtlama bulunmaz.

Beyin Fırtınası *(Brainstorming)*

Bu teknikte, katılımcıların fikir ve görüşleri, hiçbir kısıtlama yapılmadan ortaya konur. Önerilen fikir veya görüşlere hiçbir şekilde müdahalede bulunulmaz veya eleştiri konusu yapılmaz. Farklı görüş, fikir ve seçeneklerin ortaya konulması cesaretlendirilir ve teşvik edilir.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Grup Karar Verme Teknikleri (1)

Gordon Tekniği

Beyin fırtınası tekniğinin bir başka şekli olup farkı, toplantının başında sorunun veya konunun yöneticisi tarafından açıklanmamasıdır. Toplantıda sadece bir anahtar kelime veya cümle verilerek, bunun üzerinde fikir ve görüşler sorulur.

Delphi Tekniği

Delphi Tekniği, özellikle teknolojik çevre ile ilgili gelecek tahminleri yapılmasında yarar sağlar. Bu teknikte uzmanlar topluluğunun bir araya getirilmesi gerekmez. Fikir ve öneriler yazılı olarak postayla toplanır ve yeni düzenlenen bilgilerin dağıtımı, aynı şekilde yapılır.

Grup Karar Verme Teknikleri (2)

Nominal Grup Tekniği

Nominal Grup Tekniği'nin en belirgin özelliği, katılımcıların birbirleri ile yüzyüze gelerek karşılıklı fikir ve görüşlerini paylaşmalarına rağmen sonuçta, bilinçli ve maksatlı olarak, bir uzlaşma zeminine (konsensus) varmamalarıdır. Çözüm veya önerilen karar, uzlaşılan bir karar olmayıp, paylaşılan çeşitli fikirler doğrultusunda, bireysel olarak yapılan sıralama ile ortaya çıkmaktadır.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Grup Kararları

Üstünlükleri

- Katılımcı bilgi ve deneyim fazlalığı (daha analitik),
- Katılımcı özellikleri nedeni ile daha yaratıcı ve yenilikçi,
- Demokratik, katılımcı, objektif.

Zayıflıkları

- Zaman alıcı,
- Uzlaşma ve anlaşma baskısı ile tartışma ve fikir vermeden kaçınma (*groupthink*)
- Tartışmaların uç boyutlara çekilebilmesi ve karar alınmasının gecikmesi (*groupshift*)

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

Balık Kılçığı Analizi

Sorun/fırsat/tehdit belirlenmesinde kullanılan etkili bir kişisel karar alma tekniği

- Önce sorunları belirleyiniz
- Sonra gruplayıp sıralayınız

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

De Bono: 6 Farklı Şapka

(Farklı Görüş Açılarından Analiz Yapma Yöntemi)

- Kişiler bir konuyu derinlemesine her yönü ile analizetme yerine kendi düşündükleri biçimde olaylara yaklaşmakta ve karar alma eğilimindedirler.
- 6 Farklı şapka yaklaşımı bu eğilimi önlemek ve kararların her yönü ile analizedilerek alınmasını sağlayan bir yöntemdir.
- Her farklı şapka, o şapkanın gerektirdiği düşünce yaklaşımı ile olayların analizinin yapılmasını sağlar.
- Her katılımcı aynı anda, aynı şapkayı giyerek olayları o şapkanın gerektirdiği yaklaşımla analizederek karar alır.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

De Bono: 6 Farklı Şapka

(Farklı Görüş Açılarından Analiz Yapma Yöntemi)

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

De Bono: 6 Farklı Şapka

(Farklı Görüş Açılarından Analiz Yapma Yöntemi)

- **Beyaz şapka (Gözlemci):**

Eldeki veri ve bilgilere göre hareket eden, objektif, tarafsız gözlem yapılmasını öneren bu şapka altında kişi, eldeki sağlıklı bilgi ve verilere göre tarafsız, objektif gözlemlerle analizini gerçekleştirir.

- **Kırmızı şapka (Duygusal):**

Bu şapka altında analiz yapan kişi, durum ve olayları tamamen duygularına, hislerine, içine doğduğu şekilde analiz yapmakta serbesttir. Olaylara hiçbir şekilde akıl veya gerekçeli gözlemlerle yaklaşması istenmemektedir.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

De Bono: 6 Farklı Şapka

- **Siyah şapka (Kritikçi/Olumsuz):**

Bu şapka altında analiz yapacak ve/veya sorun çözecek kişinin, olayları sürekli kritik etmesi, her zaman olumsuz yaklaşması beklenmektedir.

Bir anlamda "şeytanın avukatlığı" görevini yüklenmiş bu şapka altında analiz yapan kişiden, olayları rasyonel olarak ama devamlı olumsuzyönleri ile ele alması, karşılaşılabilecek sorun ve başarısızlıkları öne çıkartması, iş'in yararı olmadığı ve yapılmaması yönünde çaba harcaması beklenmektedir.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

De Bono: 6 Farklı Şapka

- **Sarı şapka (İyimser/Olumlu):**

Bu şapka altında analiz yapacak kişiden olaylara daima iyimser bir gözle ve olumlu olarak yaklaşması, olayın ve/veya durumun iyi ve yarar sağlayacak yanlarını ortaya çıkararak bu yönde karar alınması için çaba göstermesi beklenmektedir. Sarı şapka altında yapılan analizde, siyah şapkanın tam tersi bir yaklaşım sözkonusudur.

- **Yeşil şapka (Yaratıcı) :**

Bu şapka altında analiz yapacak kişiden, akla gelmeyen, çok farklı olarak algılanabilecek yaratıcı bir yaklaşımla analiz yapması beklenmektedir. Mümkün görülmeyen seçenekleri düşünüp, öne süren bu şapka, kişilere farklı ve "akıl dışı, olanaksız" bakış açısı sağlamaktadır.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

De Bono: 6 Farklı Şapka

- **Mavi şapka (Düzenleyici/Sentezci/Birleştirici):**

Bu şapka altında analiz yapacak kişiden, tüm görüş ve yaklaşımların düzenli bir şekilde ortaya atılmasını organize etmesi, olayları çeşitli şapkalar altında belirtilen farklı görüş ve açılardan inceleyerek analiz etmesi ve sonuçları toplayarak bir senteze/karara ulaşmaya sağlamak için çaba harcaması beklenmektedir.

© Prof.Dr. Hayri ÜLGEN

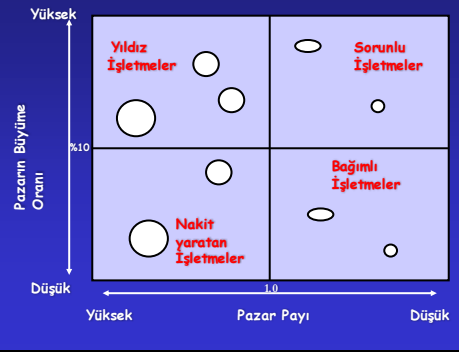
BCG PORTFÖY ANALİZİ
(Boston Consulting Group)

"BCG" Boston Danışma Grubu tarafından geliştirilen Büyüme/Pazar Payı Matrisi olarak da adlandırılan en çok kullanılan portföy analiz tekniğidir.

İşletme veya İşletmeler Grubu (Holding) portföyündeki stratejik işletme birimlerini bir matris'e yerleştirir ve sürekli olarak inceleme altında tutar.

Matrisin Yatay Ekseninde; *Mukayeseli Pazar Payı, SİB'nin en büyük rakibine oranla piyasa payı,* Matrisin Dikey Ekseninde ise; *Pazarın Büyüme Oranı* bulunmaktadır.

BCG Portföy Analizi
Büyüme/Pazar Payı Matrisi

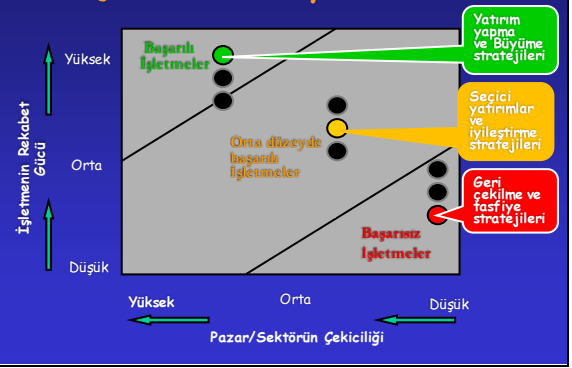


GE İşletme Portföyü Matrisi

BCG'nin Büyüme/Pazar Payı Matrisindeki yetersizlikler üzerine "General Electric" ile McKinsey Şti.'nin geliştirdiği bir portföy matrisi'dir.

General Electric İşletme Portföyü Matrisinin Dikey Ekseninde; *Pazar veya Sektörün Çekiciliği* Yatay Ekseninde ise; *İşletmenin Rekabet Gücü* (düşük, orta, yüksek) üçlü gruplarda derecelendirilmiştir.

Sektörün Çekiciliğini ve İşletmenin Rekabet Gücünü belirlerken kullanılan kriterler

- **Sektörün çekiciliği:**
  - Yıllık büyüme oranı
  - Satış hacminin değişkenliği
  - Sektörün geçmişteki karlılığı
  - Çevresel fırsat ve sınırlamalar
  - Sektörün büyüklüğü
  - Sezonluk değişkenlik
  - Rekabetin yoğunluğu
  - Yenilik yaratma oranı
- **İşletmenin rekabet gücü:**
  - Pazar payı
  - Firmanın karlılığı
  - Birim başına maliyetler
  - AR-GE çalışmaları
  - Ürün kalitesi
  - Yönetimin ve personelin yetenekleri
  - Pazar payındaki artış
  - Faaliyet kapasitesi
  - Teknolojik know-how
  - Markanın tanınmışlığı

GE İşletme Portföyü Matrisi