

STRATEJİK BÜYÜME İÇİN YENİDEN YAPILANMA

BIC
Behrendt
International Consulting

Dr. Joachim Behrendt

Finansal Kriz ve Dünyadaki Ekonomik Durgunluk – Krizin Dibi Göründü mü?

Uzun Süreli Bakış Açısı: Yeni Bir Ekonomik Ortam

Sıfırdan Strateji Geliştirme Yaklaşımı

Fırsatları Nasıl Değerlendirelim? – Stratejik Analiz ve Stratejik Seçenekler

Uygunluk, Kabul Edilebilirlik ve Fizibilite – Stratejik Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Yeniden Yapılanma – Şirketinizde Sağlıklı bir Büyüme Stratejisini Hayata Geçirme

Stratejinin Uygulanması ve Kontrol Edilmesi – İş Akışlarını Yönetmek

Anahtar Başarı Unsurları – Yeniden Yapılanma Ekibinin Rolü

Finansal Kriz ve Dünyadaki Ekonomik Durgunluk – Krizin Dibi Göründü mü?

Uzun Süreli Bakış Açısı: Yeni Bir Ekonomik Ortam

Sıfırdan Strateji Geliştirme Yaklaşımı

Fırsatları Nasıl Değerlendirelim? – Stratejik Analiz ve Stratejik Seçenekler

Uygunluk, Kabul Edilebilirlik ve Fizibilite – Stratejik Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Yeniden Yapılanma – Şirketinizde Sağlıklı bir Büyüme Stratejisini Hayata Geçirme

Stratejinin Uygulanması ve Kontrol Edilmesi – İş Akışlarını Yönetmek

Anahtar Başarı Unsurları – Yeniden Yapılanma Ekibinin Rolü



Source: FT / Thomson Reuters

- Lehman Brothers'ın batışı ve riskli kriz döneminin ardından, dünya finansal sisteminin çöküşü ancak merkez bankaları ve devletlerin güçlü ve kararlı müdahalesiyle önlenebildi.
- Faiz oranlarını „0“ seviyesine düşürmenin yanı sıra, merkez bankaları ekonomiye daha önce alışık olunmayan bir hızla nakit akışı sağladılar. („niceliksel rahatlama“), batmak üzere olan bankaları kurtardılar ve bankalar için muhasebe kuralları değiştirildi.
- Dünyadaki finansal kriz, derin bir resesyonla sonuçlandı ve aynı anda tüm dünyadaki tüm sektörlerde etkisini gösterdi.
- İyileşme sürecini hızlandırmak adına devletler özel tüketimi ve ihracatı hızlandırması için kriz paketleri açıkladılar.
- *2009'un ilk çeyreğinden itibaren borsalar ve güven ortamı iyileşmeye başladı.*

Gold / VIX / Baltic Dry Endeksi



Source: FT / Thomson Reuters / Bloomberg

- Ekonomik belirsizlik ortamlarında güvenli liman olarak görülen altın, tüm zamanların en yüksek seviyelerinde devam ediyor.
- Wall Street'teki korkuyu yansıtan VIX volatilité endeksi, krizin ilk zamanlardaki seviyesinden hala 84% daha yukarıda seyrediyor.
- Uluslararası büyük kargoların gönderi fiyatlarını takip eden Baltic Dry Endeksi, krizin öncesi seviyesinden %58 daha aşağıda seyrediyor ve bu da küresel ticaret seviyesinin ne kadar düştüğünü gösteriyor.
- *Şu an hissedilen iyileşme sadece likiditeye bağlı bir iyileşme mi?*

G 20 İşsizlik Oranları(2009'un ilk çeyreği)



- Firmaların 2009'da karlılığa geçebilmelerinin ana nedeni uygulanan sıkı maliyet ve kapasite kullanımı azaltımı politikalarıdır.
- Buna bağlı olarak ,işsizlik oranları artmakta ve tüketim kaynaklı bir iyileşmenin gerçekleşmesi önlenmektedir.
- Kriz paketlerinin sona ermesi tüketimin üzerinde daha büyük baskılar oluşmasına neden olmaktadır.
- Geçen ayların yatırımları genelde stok oluşturmaya yönelik olup diğer yatırımlar ortalamanın altında kalmaktadır.
- *Ekonomik küçülmenin yavaşlamasına rağmen, iyileşme uzun ve yavaş bir süreç olacaktır.*

Finans Krizi

- Finans krizinin altında yatan sebepler olan aşırı likidite miktarı ve fazla esnek olan hukuki çerçeve sorunlarının üstesinden henüz tam olarak gelinememiştir.
- Orta vadede, merkez bankaları enflasyon tehlikesini ortadan kaldırmak için piyasalardan likiditeyi çekmek durumunda kalacaklardır.
- Devlet borçlarının nasıl finanse edilebileceği konusunda ise henüz kesin bir plan oluşturulmamıştır.
- *Şu an finansal piyasalar kendilerini hasta eden ilacı tekrar almaktadırlar.*

„ Bugünkü kriz ortamı, doların uluslararası rezerv birimi olarak kullanılmasıyla oluşan kredi bolluğu döneminin sona ermesidir. Belli aralıklarla oluşan krizler ekonomik yükseliş dönemlerinin doğal bir parçasıdır. Şu an yaşanan kriz ise 60 senedir devam eden hızlı bir ekonomik yükselişin sonucudur.”

“Kredi bolluğu dönemini bir daralma dönemi izleyecektir. Bunun nedeni yeni borçlanma enstrümanlarının ve alışkanlıklarının güvenilir ve sürdürülebilir olmayışlarıdır.”

(George Soros, in: Financial Times, 15.12.2008)

Finansal Kriz ve Dünyadaki Ekonomik Durgunluk – Krizin Dibi Göründü mü?

Uzun Süreli Bakış Açısı: Yeni Bir Ekonomik Ortam

Sıfırdan Strateji Geliştirme Yaklaşımı

Fırsatları Nasıl Değerlendirelim? – Stratejik Analiz ve Stratejik Seçenekler

Uygunluk, Kabul Edilebilirlik ve Fizibilite – Stratejik Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Yeniden Yapılanma – Şirketinizde Sağlıklı bir Büyüme Stratejisini Hayata Geçirme

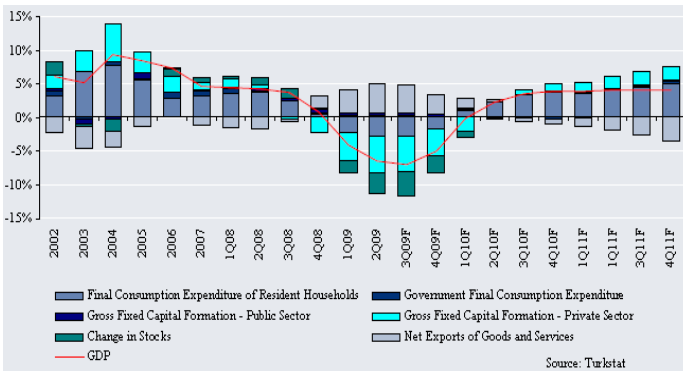
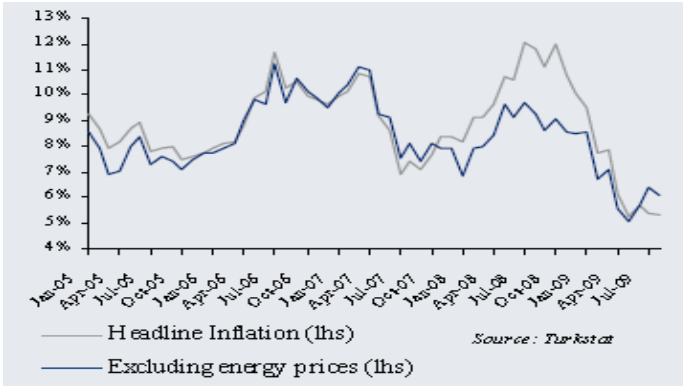
Stratejinin Uygulanması ve Kontrol Edilmesi – İş Akışlarını Yönetmek

Anahtar Başarı Unsurları – Yeniden Yapılanma Ekibinin Rolü

Ekonomik Kriz Sonrası Dönem – Bazı Hipotezler

1. Yeni bir ekonomik dengeye alışmak zaman alacaktır ve bu yeni ekonomik denge kriz öncesi duruma göre daha alt seviyede olacaktır. Varlık fiyatları uzun süre eski seviyesine dönmeyecek, dolayısıyla varlık seviyesi üzerindeki olumsuz etkiler devam edecektir.
2. Kredi ile tüketim devri hem bireyler hem de devletler için sona ermiştir. Bu durum dünyadaki nihai ürünlerin tüketimini ve ilgili ara ürünler için talebi düşürecektir. Kriz sona erdikten sonra, batı ülkelerinin ekonomik gücü azalacak ve Amerikan doları uluslararası rezerv para birimi olarak önemini büyük ölçüde yitirecektir.
3. Merkez bankası faiz oranlarının en düşük seviyede olması ve para piyasasının önemli ölçüde rahatlamasına rağmen, tüketici kredileri ve kurumsal krediler artan risk yüzünden ucuzlamayacaktır.
4. Anglo-Sakson ve Avrupa Bankacılık sisteminin aktiflerini süratle satıp hala beklemede olan aktiflerin değerlerini azaltması seneler alacaktır. Bu dönemden sonra bankalar küçülecek ve geleneksel bankacılık sistemine daha fazla odaklanacaklardır.
5. Talepteki düşüş merkez bankası ve devlet tarafından kompanse edilemeyecek kadar büyüktür. Ekonomik hareketlilik üzerindeki yumuşatıcı etkisinin dışında, devlet ve merkez bankalarının aktiviteleri enflasyona neden olacaktır.

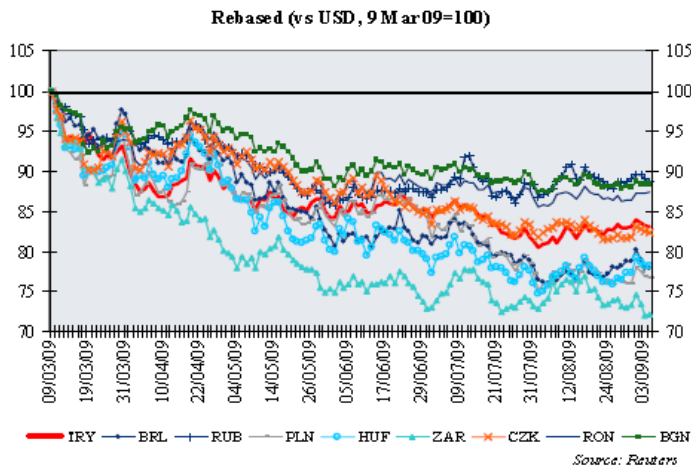
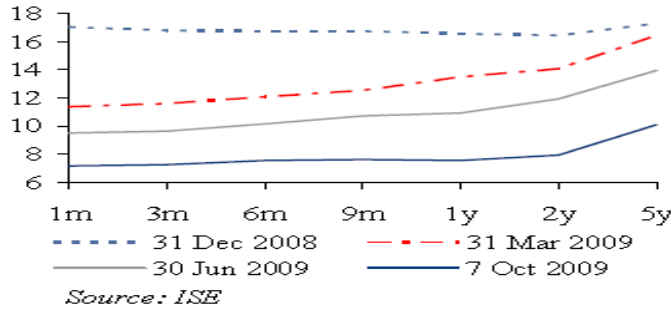
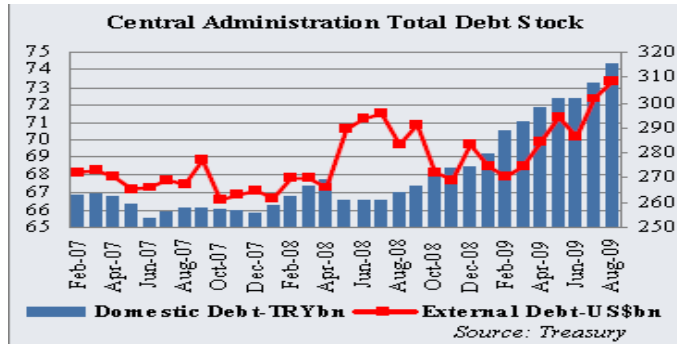
Türkiye'deki Ekonomik Göstergeler



- Bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla (YoY), Ağustos ayında tüketici fiyat endeksi enflasyonu 5.27%'ye kadar geriledi. (Eylül: 0.39%) Üretici fiyatları endeksi (ÜFE) ise 0.47%'lik oranla deflasyondan enflasyona geçti (Eylül: 0.62%)
- Üretici fiyatları endeksi (ÜFE) yükselmeye devam edecektir. (petrol YoY -13.9% / ham madenler YoY -19.7%). Tüketici fiyat endeksi ekim ayında hızlı bir artış gösterecektir (vergi kesintilerinin sona ermesi / elektrik fiyatlarında tırmanış), sene sonu enflasyonda beklenen değer 5.6% olacaktır.
- YoY endüstriyel üretim 10.3% geriledi / Temmuz ayında 9.2% / Ağustos ayında 6.3% (daralma sürecinin yavaşladığının bir göstergesi)
 - Tekstil -8.1% / -6.6% / -5.7%
 - Otomotiv -16.6% / -27.3% / -4.7%
- Daralma 2008'in üçüncü çeyreğinde dibe ulaşabilir ama büyüme 2010'dan önce başlamayacaktır.
- Çoğu sektör için Ağustos ayı Temmuz ayından ihracat açısından daha kötü geçti.
 - Yiyecek üretimi -18.3%'den sonra -8.3%
 - Benzer olarak: Tekstil, ana metaller, makineler
- İhracat temmuz ayına kıyasla daha fazla düşmüştür. (-34.0%, ten sonra -39.1%), ve 12 aylık kümülatif ticari açığı 39.6 milyar dolara yükselmiştir.

Source: ING Bank

Türkiye'deki Ekonomik Göstergeler



- İç borçlanma son yılda oldukça artmış, dış borçlanma ise 2009'un ilk yarısında 10 milyar dolar azalış göstermiştir.
- Diğer bir yandan, merkezi yönetim hem iç hem dış borçlanmayı artırmıştır.
- Artan borçlanma gereksinimleri beklenenin üzerinde bir borç roll-out oranını getirmiştir (106% Ocak-Ekim, planlanan: 77.8% yıllık)
- TCMB faiz oranları (şimdi 7.25%) 6.5% oranına kadar gerileyebilir. (Ekimde -50, Kasımda -25 bp)
- Getiri eğrisi düzleşmekte, sonuna doğru biraz daha eğim kazanmaktadır.
- Gelişen para birimleri, TL biraz daha geriden seyretmekle beraber, Amerikan Dolarına karşı değer kazanmışlardır.
- US-\$ / € oranı orta vadede normalleşebilir fakat uzun vadede ABD'de yükselen enflasyon oranı Amerikan Dolarının değer kaybetmesini doğrulamaktadır.
- Tekrar ortaya çıkan risk isteğiyle, TL makul oranda değer kazanacak, IMF anlaşması ile bu oran daha da güçlenecektir.

Source: ING Bank

Önemli Tahminler(Türkiye)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009F	2010F	2011F	2012F
Activity											
Real GDP (%YoY)	6.2	5.3	9.4	8.4	6.9	4.7	0.9	-5.6	3.6	3.9	4.4
Private consumption (%YoY)	4.7	10.2	11.0	7.9	4.6	4.6	0.8	-2.9	5.3	7.0	8.0
Government consumption (%YoY)	5.8	-2.6	6.0	2.5	8.4	6.5	1.9	1.8	-1.9	4.1	2.0
Investment (%YoY)	14.7	14.2	28.4	17.4	13.3	5.4	-7.1	-16.1	5.9	10.0	15.8
Industrial production (%YoY)	9.5	8.8	9.7	5.4	7.7	6.9	-0.9	-9.3	6.4	6.8	6.6
Unemployment rate year-end (%)	10.3	10.5	10.3	10.2	9.8	10.3	11.0	14.7	14.1	12.5	11.0
Nominal GDP (TRYbn)	350	455	559	649	758	843	950	953	1,053	1,163	1,287
Nominal GDP (€bn)	208	257	335	361	426	445	501	442	495	581	651
Nominal GDP (US\$bn)	230	305	390	481	526	649	742	621	719	757	830
GDP per capita (US\$)	3,481	4,544	5,742	6,993	7,550	9,191	10,436	8,590	9,825	10,210	11,048
Gross domestic saving (% of GDP)	18.7	17.5	17.7	18.8	18.7	19.7	17.6	18.8	17.9	18.2	19.6
Prices											
CPI (average %YoY)	45.0	25.3	10.6	8.2	9.6	8.8	10.4	6.1	6.6	6.2	5.9
CPI (end-year %YoY)	29.75	18.36	9.32	7.72	9.65	8.39	10.06	5.6	6.0	6.0	5.4
PPI (average %YoY) – WPI until 2003	50.1	25.6	11.1	5.9	9.3	6.3	12.7	1.1	4.6	5.1	5.0
Wage rates (%YoY, nominal)	37.2	22.9	13.4	12.2	11.5	9.5	7.7	2.0	5.0	6.0	7.0
Fiscal balance (% of GDP)											
Consolidated government balance	-11.5	-8.8	-5.2	-1.1	-0.6	-1.6	-1.8	-6.3	-5.2	-4.4	-3.9
Primary balance	3.3	4.0	4.9	6.0	5.4	4.1	3.5	-0.8	-0.2	0.6	0.9
Total public debt	69.2	62.2	56.6	51.1	45.5	39.6	40.0	48.0	49.9	48.9	47.2
Interest & exchange rates											
Central bank key rate (%) year-end	44.00	26.00	18.00	13.50	17.50	15.75	15.00	6.50	8.50	9.50	9.50
Broad money supply (%YoY)	30.2	32.2	35.1	40.1	23.4	-25.6	26.95	15.28	20.50	20.45	20.71
3-mnth interest rate (%) average	49.2	37.7	22.7	15.1	16.6	17.3	17.57	9.79	7.68	10.28	9.98
Exchange rate (TRY/US\$) year-end	1.63	1.40	1.34	1.34	1.41	1.16	1.51	1.43	1.55	1.55	1.55
Exchange rate (TRY/US\$) annual average	1.51	1.49	1.42	1.34	1.43	1.30	1.29	1.54	1.46	1.54	1.55
Exchange rate (TRY/€) year-end	1.70	1.75	1.83	1.59	1.86	1.71	2.14	2.22	2.09	1.94	2.02
Exchange rate (TRY/€) annual average	1.43	1.69	1.77	1.67	1.80	1.78	1.90	2.16	2.13	2.00	1.98
3M USD LIBOR (eop)	1.38	1.15	2.56	4.54	5.36	4.70	1.43	0.40	2.30	3.80	4.00
EUR/USD (eop)	1.05	1.26	1.36	1.18	1.32	1.46	1.40	1.55	1.35	1.25	1.30
EUR/USD (average)	0.95	1.13	1.24	1.24	1.26	1.37	1.47	1.40	1.46	1.30	1.28

Sources: Turkstat, CBT, Treasury, Ministry of Finance, ING Bank , ING Global Forecasts

Stratejik Büyüme İçin Yeniden Yapılanma

Finansal Kriz ve Dünyadaki Ekonomik Durgunluk – Krizin Dibi Göründü mü?

Uzun Süreli Bakış Açısı: Yeni Bir Ekonomik Ortam

Sıfırdan Strateji Geliştirme Yaklaşımı

Fırsatları Nasıl Değerlendirelim? – Stratejik Analiz ve Stratejik Seçenekler

Uygunluk, Kabul Edilebilirlik ve Fizibilite – Stratejik Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Yeniden Yapılanma – Şirketinizde Sağlıklı bir Büyüme Stratejisini Hayata Geçirme

Stratejinin Uygulanması ve Kontrol Edilmesi – İş Akışlarını Yönetmek

Anahtar Başarı Unsurları – Yeniden Yapılanma Ekibinin Rolü



Stratejik Kararların Özellikleri

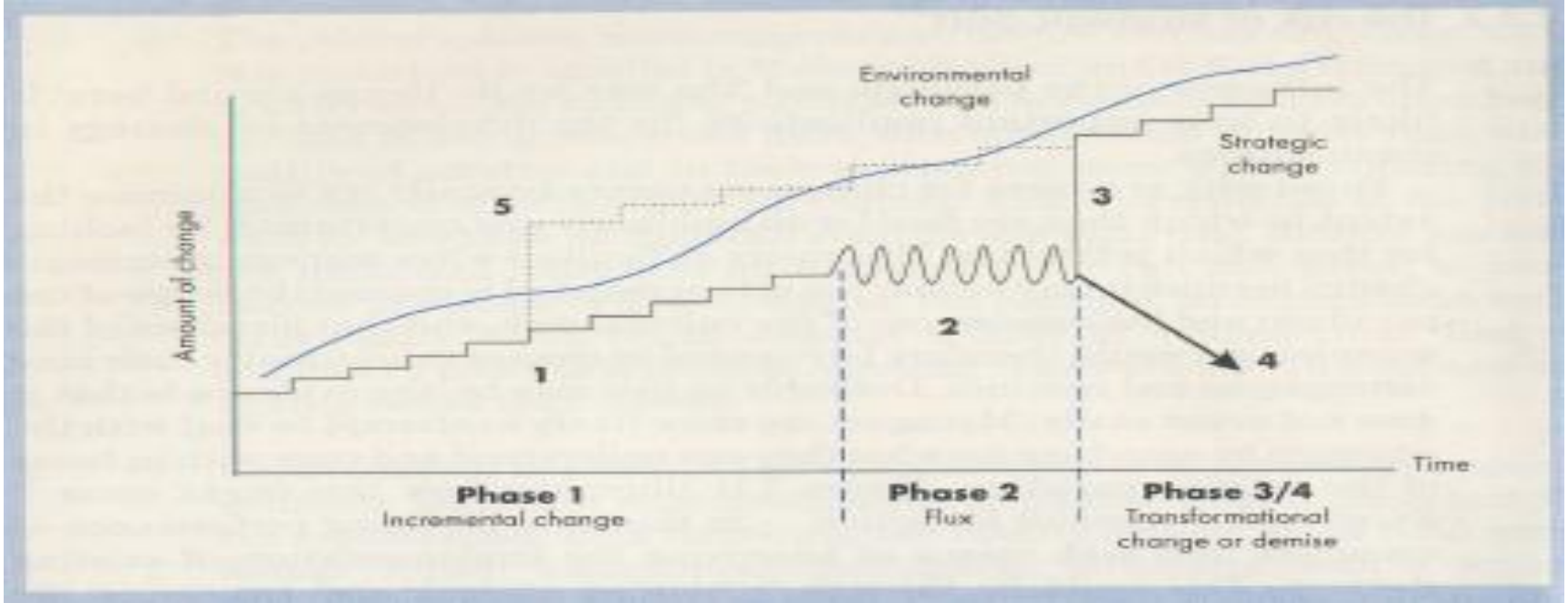
- Şirketlerin uzun vadeli yönünü belirlerler
- Şirket için avantaj sağlamayı hedeflerler
(= Etkin konumlandırmayı araştırmak)
- Şirketin faaliyet alanları ile ilgilenirler
- Şirket faaliyetlerinin içinde bulunulan ortamla uyumlu olmasını hedeflerler
(= en uygun stratejiyi belirlemek, fırsat ve tehditler açısından yön belirlemek)
- ... Veya şirketin kaynaklarını ve ana yetkinlik alanlarını oluştururlar
(= güçlü ve zayıf yönlerle göre ana yetkinlik alanlarını genişletmek)
- Kaynaklarda önemli değişiklikleri gerektirebilirler
- Normalde operasyonel kararları etkilerler
- Paydaşların değerleri ve beklentilerinden etkilenirler

Stratejik Yönetimin Rolü

“Bu benim yaşadığım en büyük güçlük. Öncelikle bunun başkasının sorumluluğu olduğunu düşünmeleri sonrasında ise firma için strateji oluşturacak bazı kesin tekniklerin olduğuna inanmaları... Öncelikle onlara, stratejinden sorumlu olan kişinin onlardan (bir işin yöneticilerinden) başkası olmadığını , gerekli tekniklere zaten sahip olduklarını veya bu teknikleri kolaylıkla edinebileceklerini anlatmaya çalışıyorum. Buradaki asıl sorun yöneticilerin stratejik düşünemiyor olmalarıdır. „

(Bir şirket planlamacısının yöneticilere rollerini anlatmak konusundaki görüşü)

- Strateji geliştirme bir şirketin yöneticileri tarafından yönetilmelidir.
- Strateji geliştirme günlük operasyonel konulardan ayrılmalıdır.
- Strateji geliştirmek sihirli bir şey değildir.
- Strateji geliştirme süslü danışmanlık araçlarının ürünü değildir.



Source: Johnson / Scholes, Exploring Corporate Strategy

- Aşama 1: Stratejideki ufak değişiklikler çevresel değişikliklerden yavaş yavaş uzaklaşmaya başlar (örneğin: „kendi başarısının kurbanı olmak“)
- Aşama 2: Stratejideki sapma gözle görülür hale gelir veya çevresel değişiklikler artar – stratejik yönün ortadan kaybolması ve „fluks“
- Aşama 3: Yeni çevreye adapte olmak için dönüşümsel değişim – geç kalınmış ve masraflı bir süreç
- Aşama 4: Alternatif olarak şirket çözülmesi
- *Hedef: Aşama 5 – çevresel dönüşümün ilerisinde seyreden erken dönüşümsel değişim*

Strateji Geliştirmeye Sıfırdan bir Yaklaşım

“Sıfır esaslı bütçeleme geleneksel bütçelemenin çalışma sürecini tersine çeviren bir planlama ve karar alma sürecidir. Geleneksel ek bütçeleme yönteminde departman yöneticileri sadece bir önceki yılın bütçesiyle karşılaştırıldığında meydana gelen artışları onaylarlar ve önceden harcanılmış miktarlar otomatik olarak kabul edilir... Buna kısasla, sıfır esaslı bütçelemelerde bütün departmanlar kapsamlı olarak incelenir ve sadece artışlar yerine bütün harcamalar onay sürecinden geçer. Sıfır esaslı bütçeleme bütçe talebinin her bölümün yöneticisi tarafından detaylı bir şekilde “sıfırdan” kontrol edilmesini ve onaylanmasını gerektirir”

(Source: Wikipedia)

Sıfır Esaslı Strateji Geliştirme

- Pazarları ve hedef müşterilerinizi sorgulayın
- Ürün ve hizmetlerinizi sorgulayın
- Fiyatlandırma ve kaliteyi sorgulayın
- Değer zincirlerinizin kapsamını ve yapısını sorgulayın
- Üretim kapasitelerinizi sorgulayın
- İş gücünüzü sorgulayın
- Yönetim ve organizasyon yapısını sorgulayın
- *İşinizi sıfırdan kurduğunuzu hayal edin*

Strateji Geliştirmenin Aşamaları

Aşama 1: Stratejik Analiz

- Çevrenin analiz edilmesi: Fırsatlar ve Tehditler
- Stratejik yetkinliklerin analiz edilmesi : Güçlü ve zayıf yönler
- İlgili paydaş gruplarının ve beklentilerinin analiz edilmesi

Aşama 2: Stratejik Seçim

- Stratejik seçim için çerçevenin belirlenmesi (faaliyet alanları, pazarlar, coğrafi alan, mülkiyet yapısı, finans, etc.)
- Stratejik seçeneklerin geliştirilmesi
- Stratejik seçeneklerin değerlendirilmesi ve seçimin yapılması

Aşama 3: Stratejinin Uygulanması

- Organizasyon şeması
- Kaynak dağıtımı
- Kaynak kontrolü
- Stratejik değişimin yönetilmesi

Finansal Kriz ve Dünyadaki Ekonomik Durgunluk – Krizin Dibi Göründü mü?

Uzun Süreli Bakış Açısı: Yeni Bir Ekonomik Ortam

Sıfırdan Strateji Geliştirme Yaklaşımı

Fırsatları Nasıl Değerlendirelim? – Stratejik Analiz ve Stratejik Seçenekler

Uygunluk, Kabul Edilebilirlik ve Fizibilite – Stratejik Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Yeniden Yapılanma – Şirketinizde Sağlıklı bir Büyüme Stratejisini Hayata Geçirme

Stratejinin Uygulanması ve Kontrol Edilmesi – İş Akışlarını Yönetmek

Anahtar Başarı Unsurları – Yeniden Yapılanma Ekibinin Rolü

Analiz – Örnek: Perakende Sektörü Pazar Araştırması

Shopper Trends*



- Profile**
 - Shopper Profile
 - Customer Profile of Chains
- Channel Information**
 - For each channel (supermarket, grocery, pharmacy, open bazaar, perfumery, gas station, etc.)
 - Trial
 - Regular visit
 - Visit frequency
- Shopper Behavior**
 - Preferred channels for specific product categories (shampoo, detergent, chocolate, cigarette, beer, hand & body creams, paper products, CSD, etc)
 - Purchase decision in out-of-stock situations, for the same product groups
 - Shopping day/time & transportation
 - Private Label (Awareness & Usage, image, product groups being purchased)
 - Promotion sensitivity
 - Adaptation to innovations
 - Super/hypermarket shopping in Non-food shopping

- Brand (Store) Equity**
 - Measure the relationship between stores and consumers
 - Winning Brands Brand Equity Model
 - Drivers of store selection
- Store image**
 - Store image attributes associated with key retailers and their importance
- Retailer Relationship Tiers**
 - Effectiveness of retailers at translating awareness into loyalty

*To be ready in the 2nd week of April

nielsen

Page 2

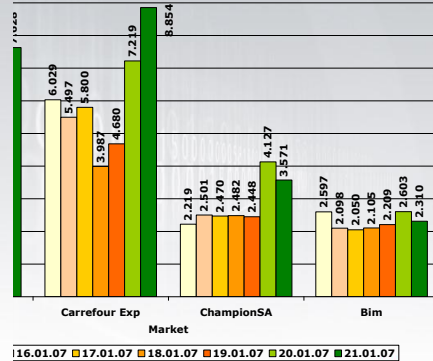
Confidential & Proprietary
Copyright © 2007 The Nielsen Company

- Stratejik analiz ,tüketici piyasası açısından yaklaşır.
- Stratejik analizin anahtarı: kapsamlı pazar araştırması**
 - Örnek: Tüketici Trendleri (Nielsen)
 - Örnek: Mağaza ziyaretçilerinin sayısı, yaş ve cinsiyete göre dağılımı konusunda pazar araştırması (nexum / Akademetre)

Akademetre Current Views of the Stores



General Statistics by Markets Daily Distribution of Visitors



Detailed Statistics by Stores Quarterly Averages of Visitors (1)

Migros	Carrefour Exp	Champ	KC-1	Bim	KC-3	Ave.
Ere.	Mer.	Mal.	Umr.	Sis.		
1.8	2.2	3.7	1.9	2.6	1.0	0.4
2.4	2.6	4.5	1.8	1.6	1.1	0.5
2.7	3.0	4.6	1.9	1.7	1.3	0.6
2.9	3.6	6.0	1.7	2.8	1.6	0.3
3.3	4.0	6.5	1.3	2.3	1.3	0.6
3.2	3.5	7.5	1.4	2.6	1.2	0.6
3.2	3.1	6.8	1.8	3.2	1.6	0.9
3.3	4.2	8.1	1.6	3.1	1.7	0.7
3.4	3.9	9.1	2.1	3.6	1.9	0.9
3.4	2.9	8.8	2.1	3.8	1.9	1.0
3.6	4.3	9.8	2.8	4.5	1.9	0.9
3.0	5.3	9.5	2.9	3.5	2.0	0.9
4.5	5.9	11.3	3.2	3.9	2.3	0.7
3.7	6.0	13.7	2.8	5.7	1.8	0.8
3.4	6.5	13.4	2.4	8.1	3.4	1.1
3.4	7.1	14.5	4.1	6.2	3.0	1.6
4.1	5.3	14.1	4.4	5.7	3.9	1.5
4.4	6.3	15.1	4.2	6.1	4.0	1.9
4.4	6.3	15.2	4.6	6.1	3.1	1.5
3.4	6.3	13.3	3.8	6.1	3.5	1.8
3.8	7.0	13.6	3.9	8.1	3.3	1.4
3.8	6.0	13.6	3.7	7.3	2.9	1.9
3.6	6.5	13.8	3.7	9.3	2.9	1.5
3.6	5.0	14.2	3.6	6.9	2.8	1.3
3.4	6.6	12.2	4.0	6.1	3.0	1.7
3.9	6.8	15.4	4.1	7.6	3.8	2.0



6

AKADEMETRE

11

AKADEMETRE

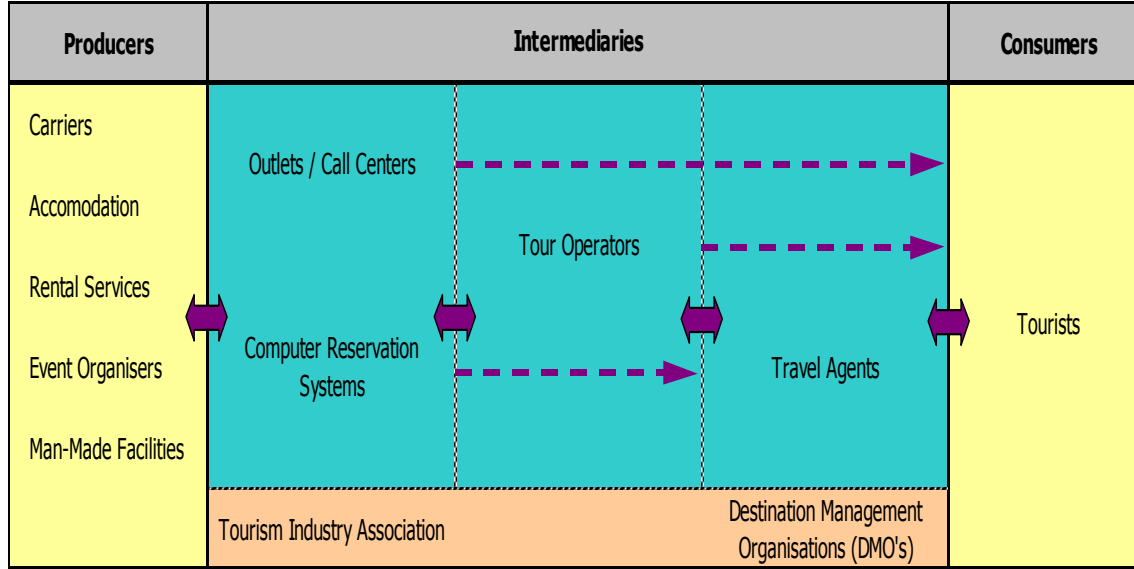


23

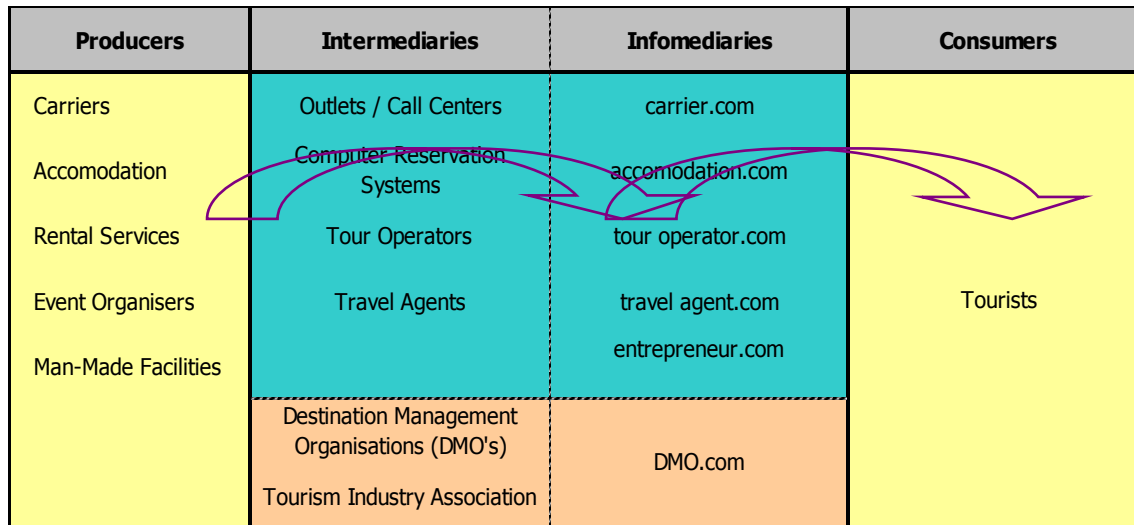
AKADEMETRE



Analiz – Örnek: Turizm Trend Analizi



*E-seyahat'ten önceki
turizm sektörü*



*E-seyahat'ten sonraki
turizm sektörü*

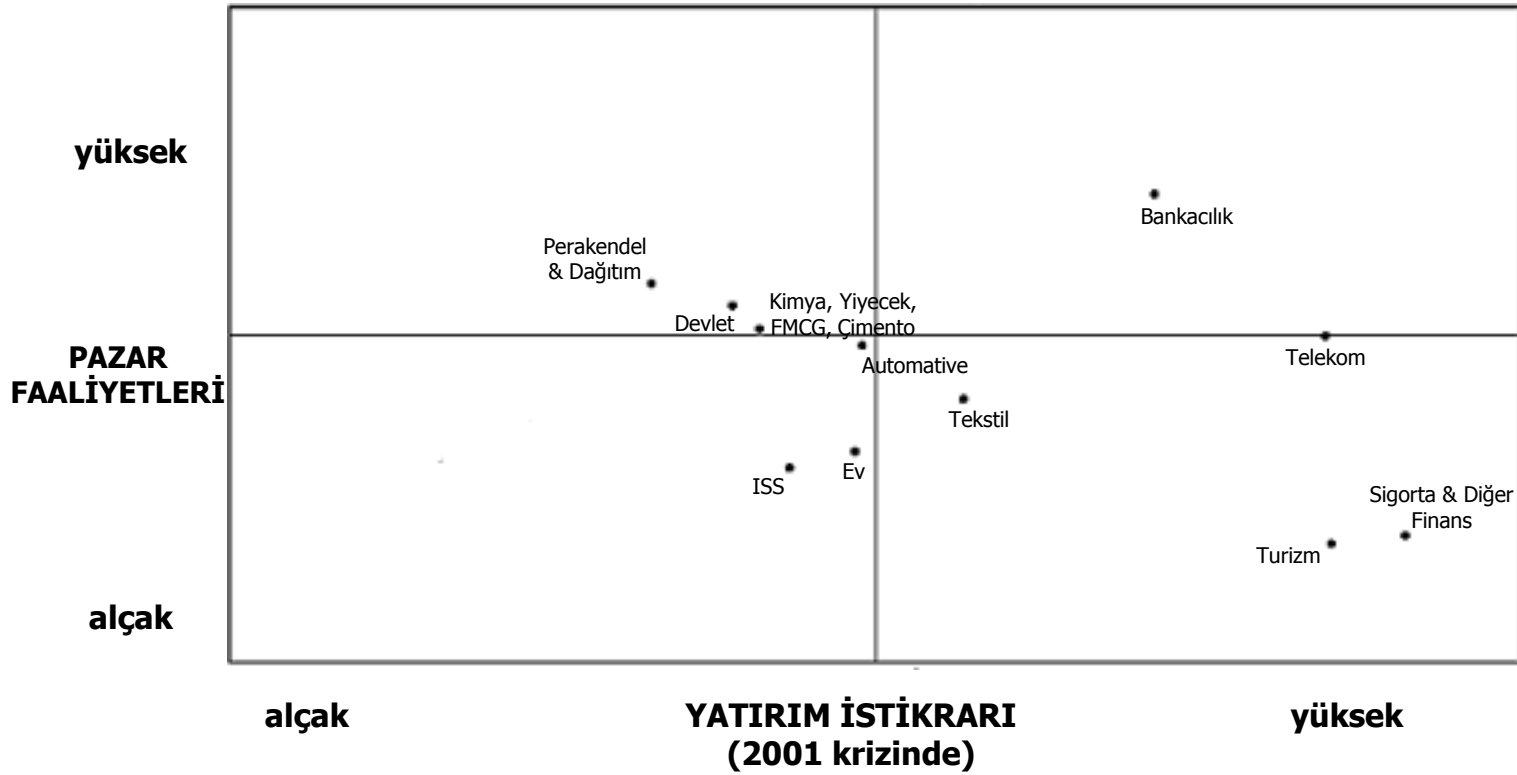
- **Stratejik analiz beklenen trendleri analiz etmelidir.**

SWOT Analizi - Örnek: Tekstil Sektörü

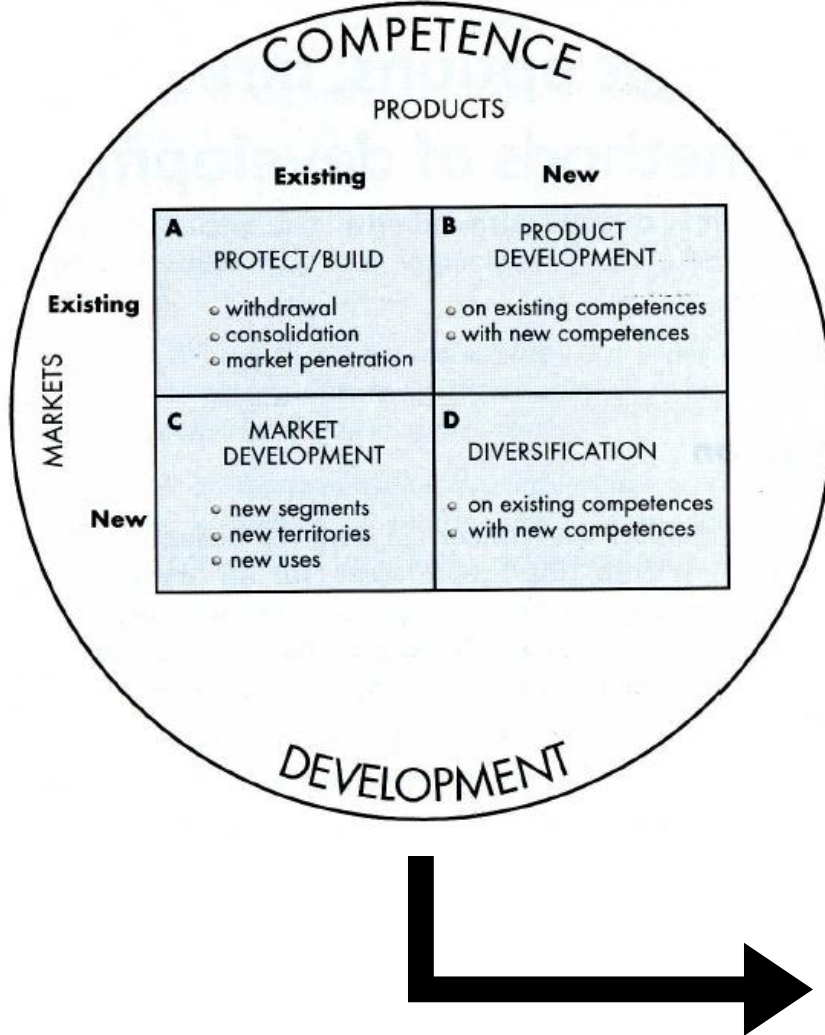


Source: Turkish Textile and clothing industry – A competitive analysis, SME Research Center, Ankara University, June 2007

Stratejik Seçenekler- Hedef Pazarların Seçilmesi



- Tüketici pazarlarına genişlemek yatırım gerektirdi.
 - İş geliştirme, pazarlama, satış, prototip geliştirme, ...
- İki hedef pazar seçilmesi (IT sektörü 2001)
 - Turizm (yatırımda yüksek istikrar, düşük risk)
 - Perakende (Pazar faaliyetlerinin fazla olması , Pazar fırsatları)



Büyüme Tuzağı

- Müşteri odaklı olmak bütün müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek olarak yanlış anlaşılabilir
- Büyüme baskısı veya hedef pazarın gözle görülür bir şekilde doygunluğa ulaşması, genelde yöneticilerin stratejik konumlarını genişletmelerine neden olur.
- Büyüme çabaları sıklıkla özgünlüğün körelmesine ve stratejinin basite indirgenmesi ile sonuçlanır,
- **Stratejik konumdan ödün vermek veya genişletmek yerine derinleştirmek daha doğrudur**

Büyüme Yolları

- İç büyüme
- Şirket satın alınması
- Ortak girişim/ şirket birleşmesi

Source: Johnson / Scholes, Exploring Corporate Strategy

Finansal Kriz ve Dünyadaki Ekonomik Durgunluk – Krizin Dibi Göründü mü?

Uzun Süreli Bakış Açısı: Yeni Bir Ekonomik Ortam

Sıfırdan Strateji Geliştirme Yaklaşımı

Fırsatları Nasıl Değerlendirelim? – Stratejik Analiz ve Stratejik Seçenekler

Uygunluk, Kabul Edilebilirlik ve Fizibilite – Stratejik Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Yeniden Yapılanma – Şirketinizde Sağlıklı bir Büyüme Stratejisini Hayata Geçirme

Stratejinin Uygulanması ve Kontrol Edilmesi – İş Akışlarını Yönetmek

Anahtar Başarı Unsurları – Yeniden Yapılanma Ekibinin Rolü

Uygunluk

- Strateji şirket ve içinde bulunulan çevre ile uyumlu mu?
- Mevcut stratejik seçeneklerin gözden geçirilmesi ve sıralanması
- Senaryo planlaması

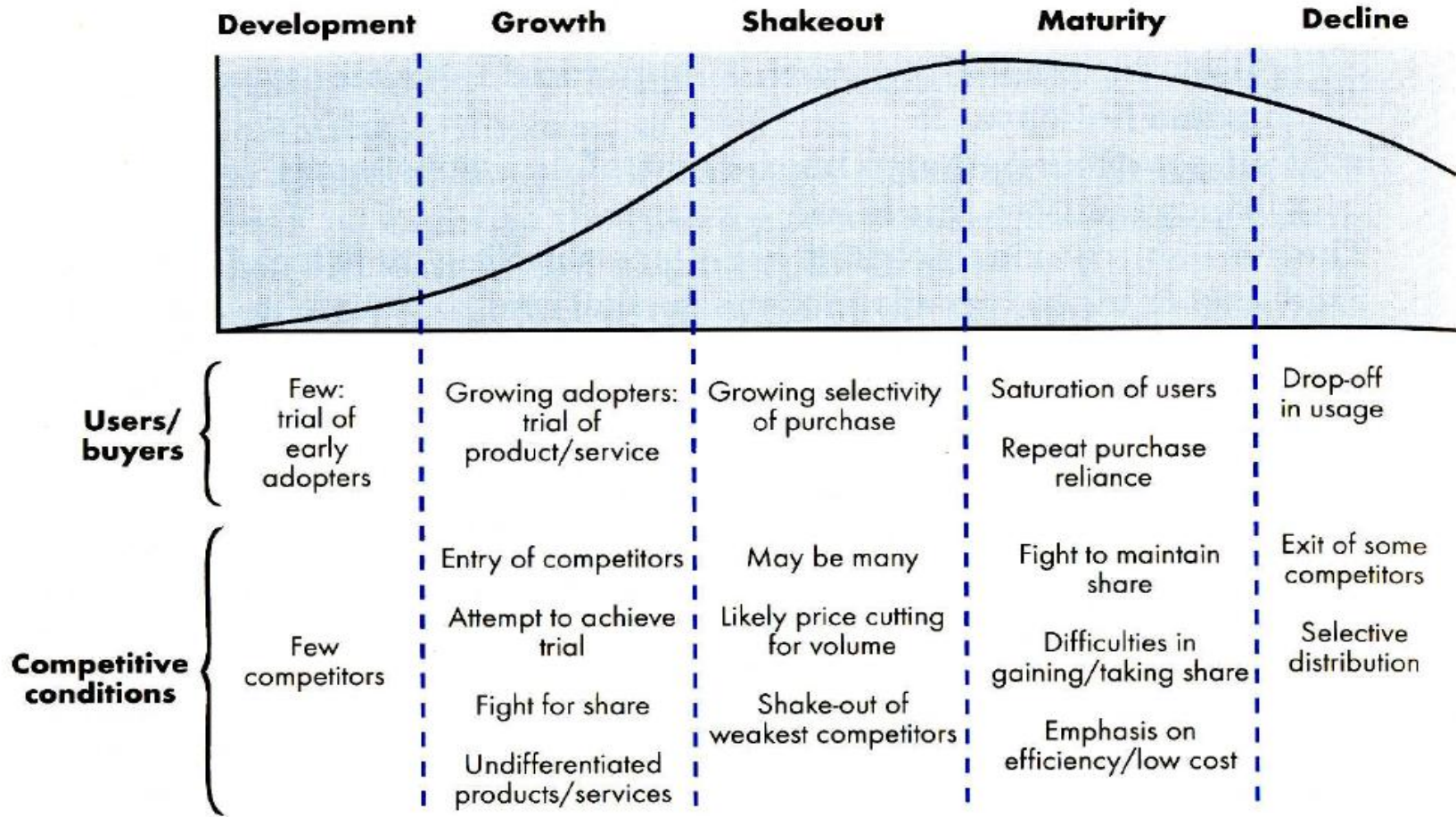
Kabul Edilebilirlik

- Karlılık analizi
- Maliyet- fayda analizi
- Risk analizi: duyarlılık analizi/ simulasyon modellemesi
- Paydaş reaksiyonları (politik boyut)

Fizibilite

- Fon akış analizi/ likidite planlaması
- Başa baş noktası analizi
- Kaynak yayılımı analizi

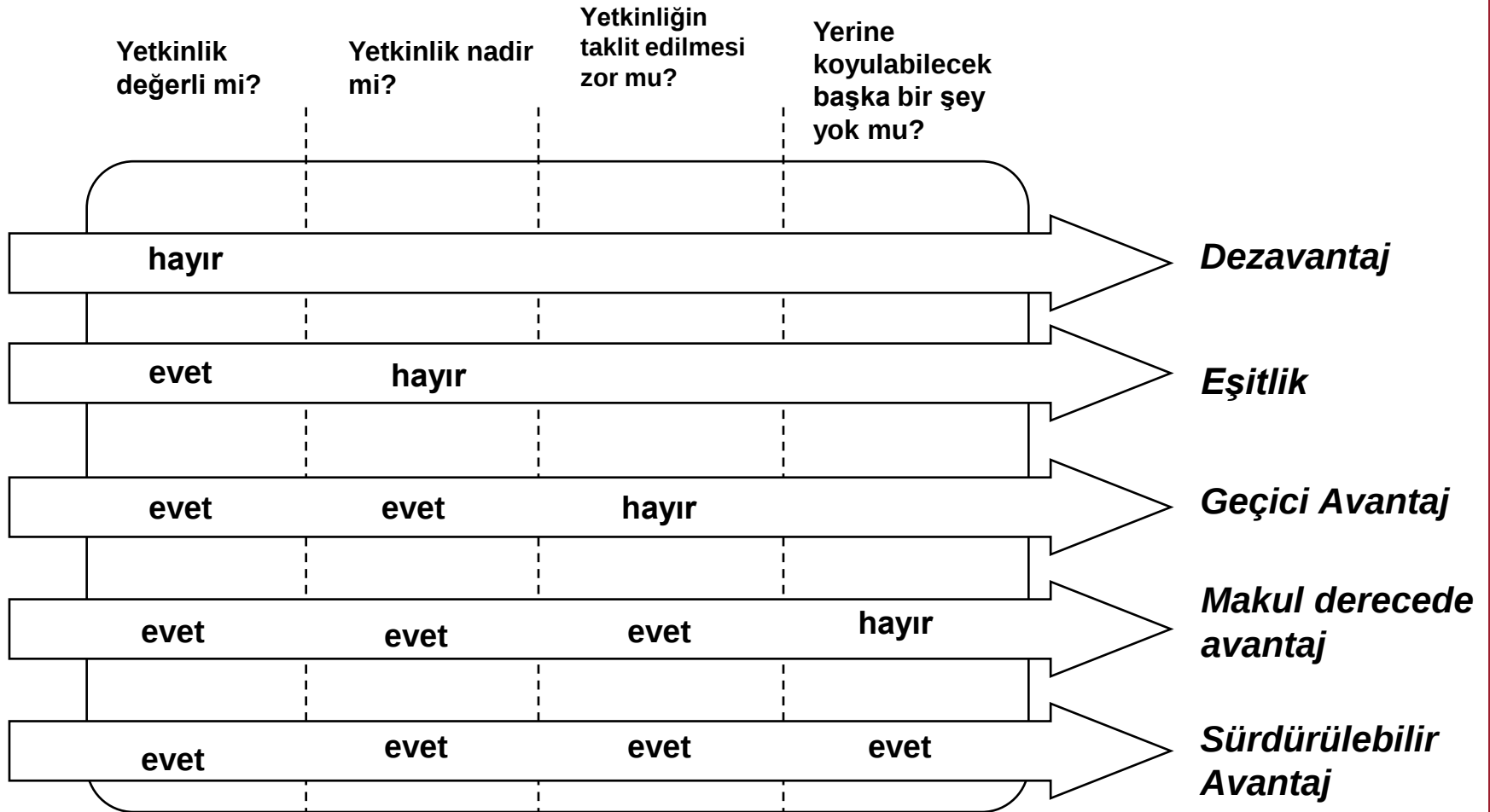
Uygunluk: Ürün Yaşam Döngüsü Analizi



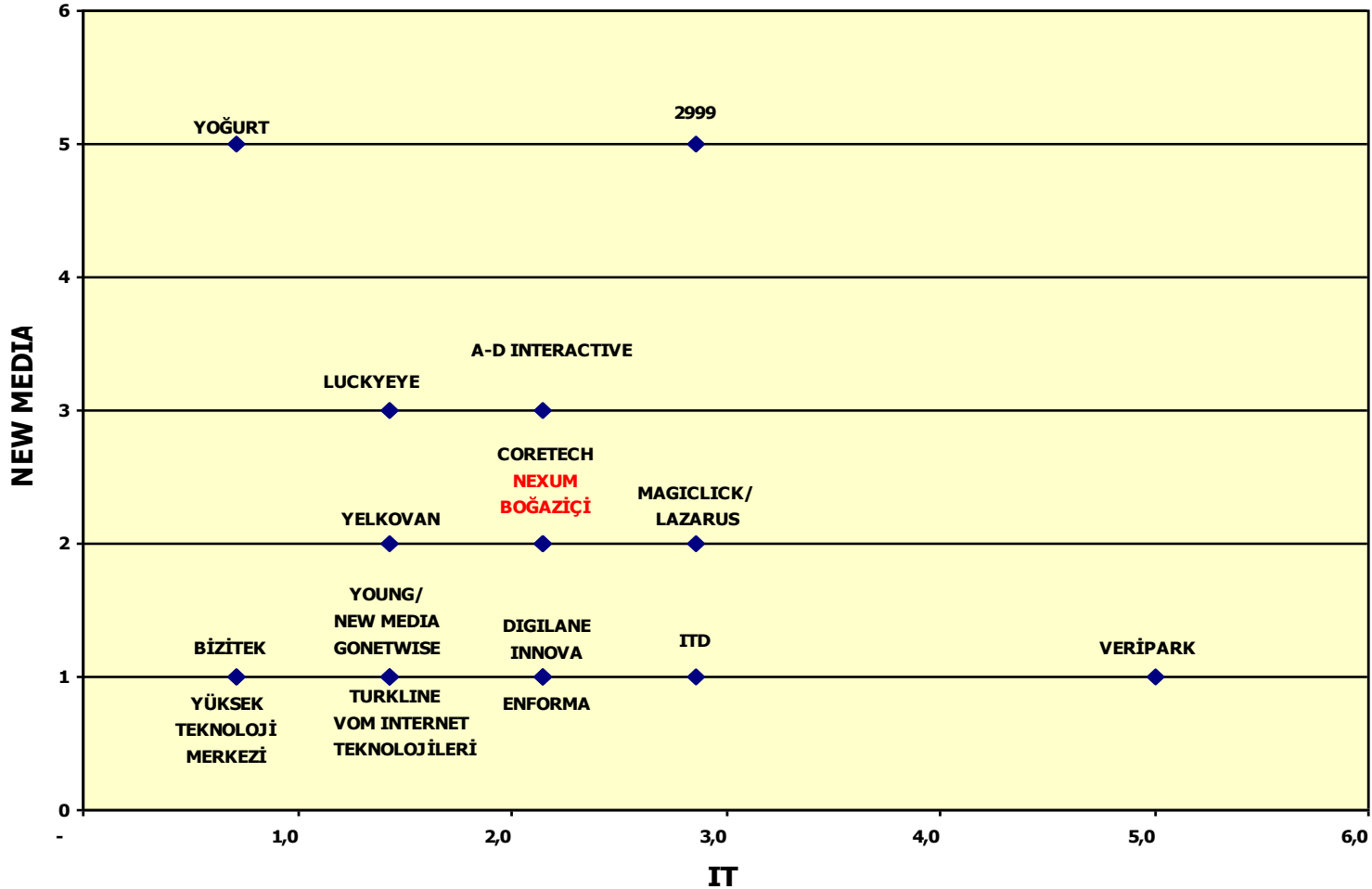
Source: Johnson / Scholes, Exploring Corporate Strategy

- Her büyüme stratejisi her ürün için uygun değildir.
- Ürün yaşam döngüleri stratejik seçenekleri kısıtlandırırlar.

Uygunluk: Ana Yetkinlik Alanlarının Sürdürülebilirliği



- Strateji seçimi yetkinliklerin sürdürülebilirliğine bağlıdır.



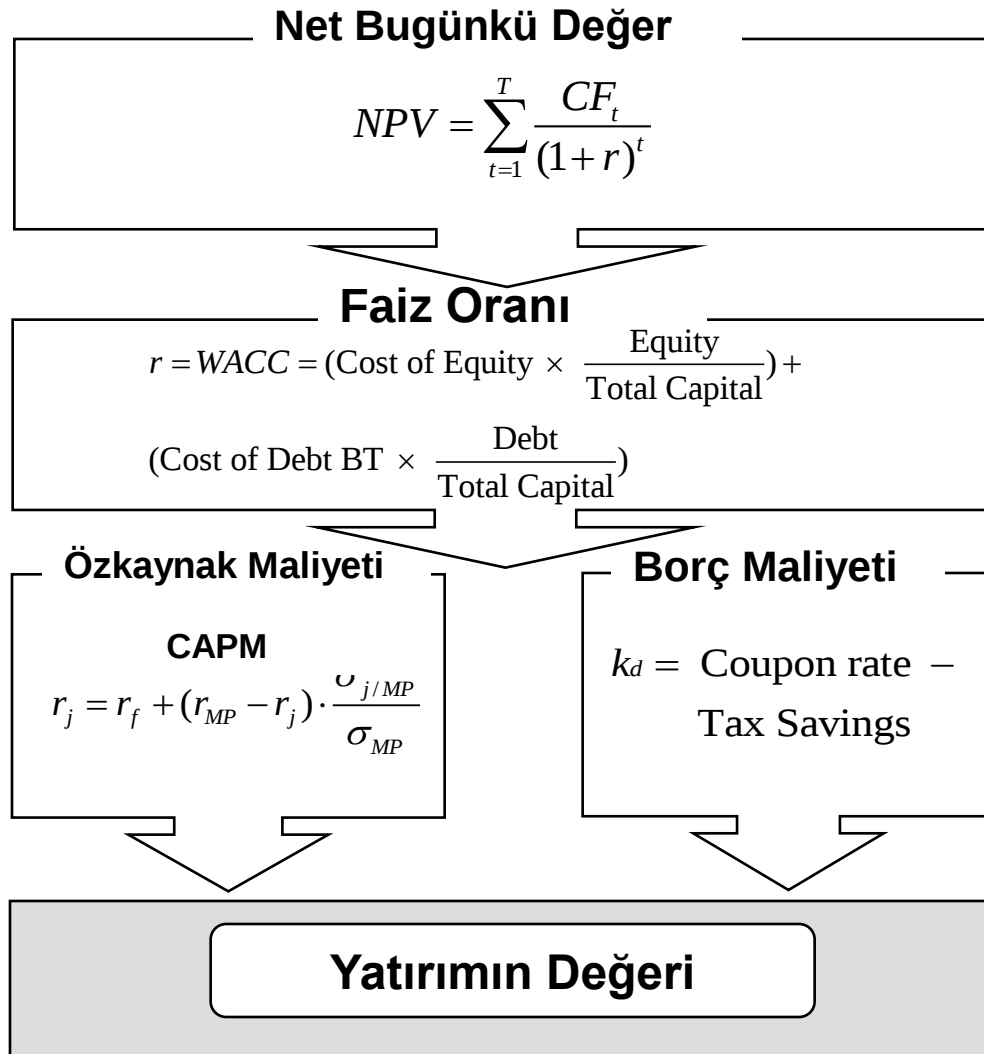
- Konumlandırma farklı kriterlere bağlı olabilir.
- Örnek: Fiyat / Algılanan Katma Değer („Strateji saati“)

Kabul Edilebilirlik: Karlılık

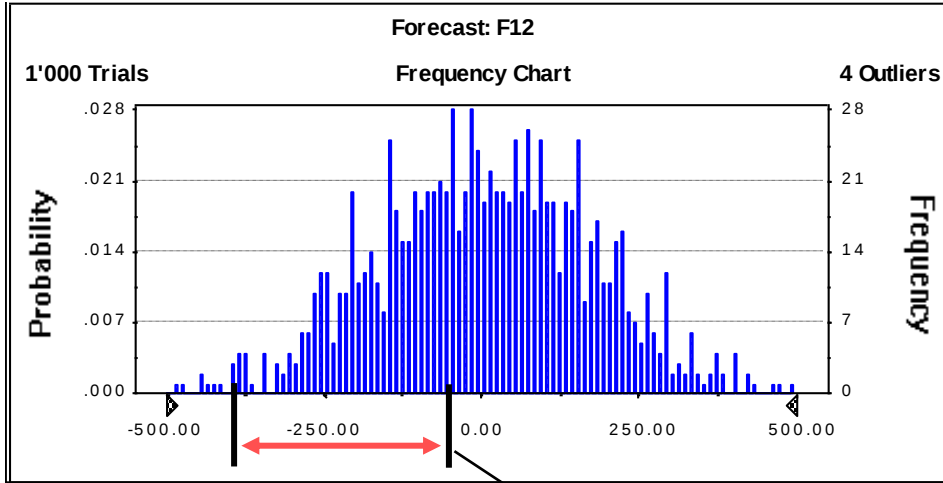
Carve Out Object 1 - Income Statements - Modul 8

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	01-12	01-12	01-12	01-12	01-12	01-12	01-12
T€	Ist	Ist	Budget	Planung	Planung	Planung	Planung
Nettoumsatz							
Wareneinsatz							
Warengruppenspanne							
Nicht kalkulierte Vergütungen							
Logistikkosten							
Inventurdifferenzen							
Rohhertrag							
Personalkosten							
Deckungsbeitrag 1							
Abschreibungen							
Mietkosten							
Werbung							
Instandhaltung							
Materialverbrauch							
Fuhrpark							
Sonstige Sachkosten/Erträge							
Sonstige operative Posten							
Operative Kosten							
Deckungsbeitrag 2							
Direktkosten							
Deckungsbeitrag 3							
Indirekte Kosten							
DB 4 - EBITA							
Bereinigungen/Anpassungen							
Bereinigtes/angepaßtes EBITA							
Zinsergebnis							
Beteiligungsergebnis							
Abschreibungen a.d. FAV							
Finanzergebnis							
Andere außerordentliche Ergebnisse							
Ergebnis vor Ertragsteuern							
Steuern							
Ergebnis nach Ertragsteuern							
Kennzahlen (in % des Nettoumsatzes)							
Warengruppenspanne							
Rohhertrag							
Personalkosten							
Operative Kosten							
EBITA							
Wachstumsraten (p.a.)							
Nettoumsatz							
Warengruppenspanne							
Rohhertrag							
Personalkosten							
Operative Kosten							
EBITA							

- Her strategik seçenek için detaylı finansal planlama gerekir („iş planı“)
- Detaylı iş planlarına dayanarak , ilerideki dönemler için pro-forma finansal tablolar hazırlanır.
- Tercih edilen: Bilançolar, gelir tabloları ve dolaylı nakit akış tablolarını içeren bütünleşik finansal tabloların oluşturulması

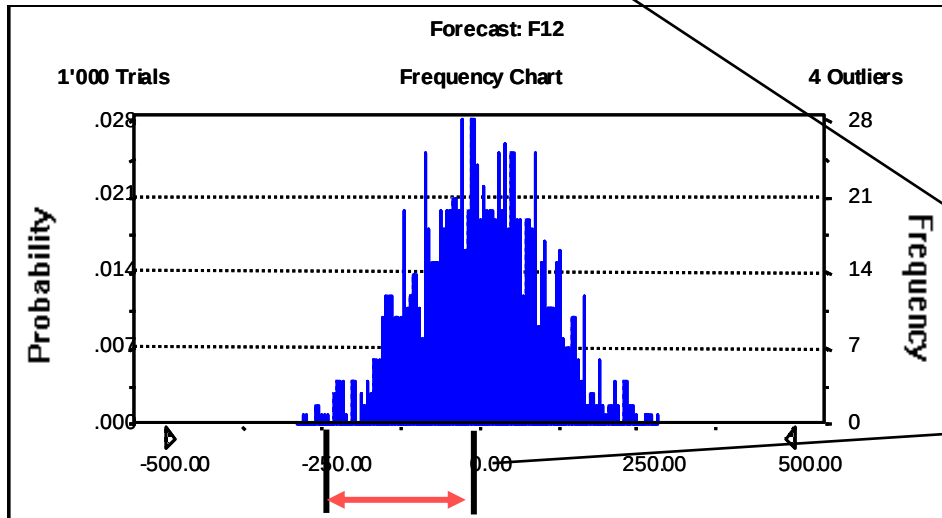


- t= 1,..., T için serbest nakit akışlarının tahmin edilebilmesi gerekir
- Sermayenin ağırlıklı ortalama maliyeti ile iskontolandırmak
- Borç maliyeti vergi zırhını göz önünde tutar
- Özkaynak maliyeti piyasa risk primini göz önünde tutar. (beta)



Göz önünde
bulundurulan riskler

- Piyasa riski
(miktarlar / fiyatlar)
- Hammadde fiyatı riski
- Çalışan maliyeti riski
- Kur riski
- Faiz oranı riski



Stratejik Seçenek 2:
yakın seviyedeki
getirileri daha az
riskle sunar

Fizibilite: Nakit Akışı Planlaması

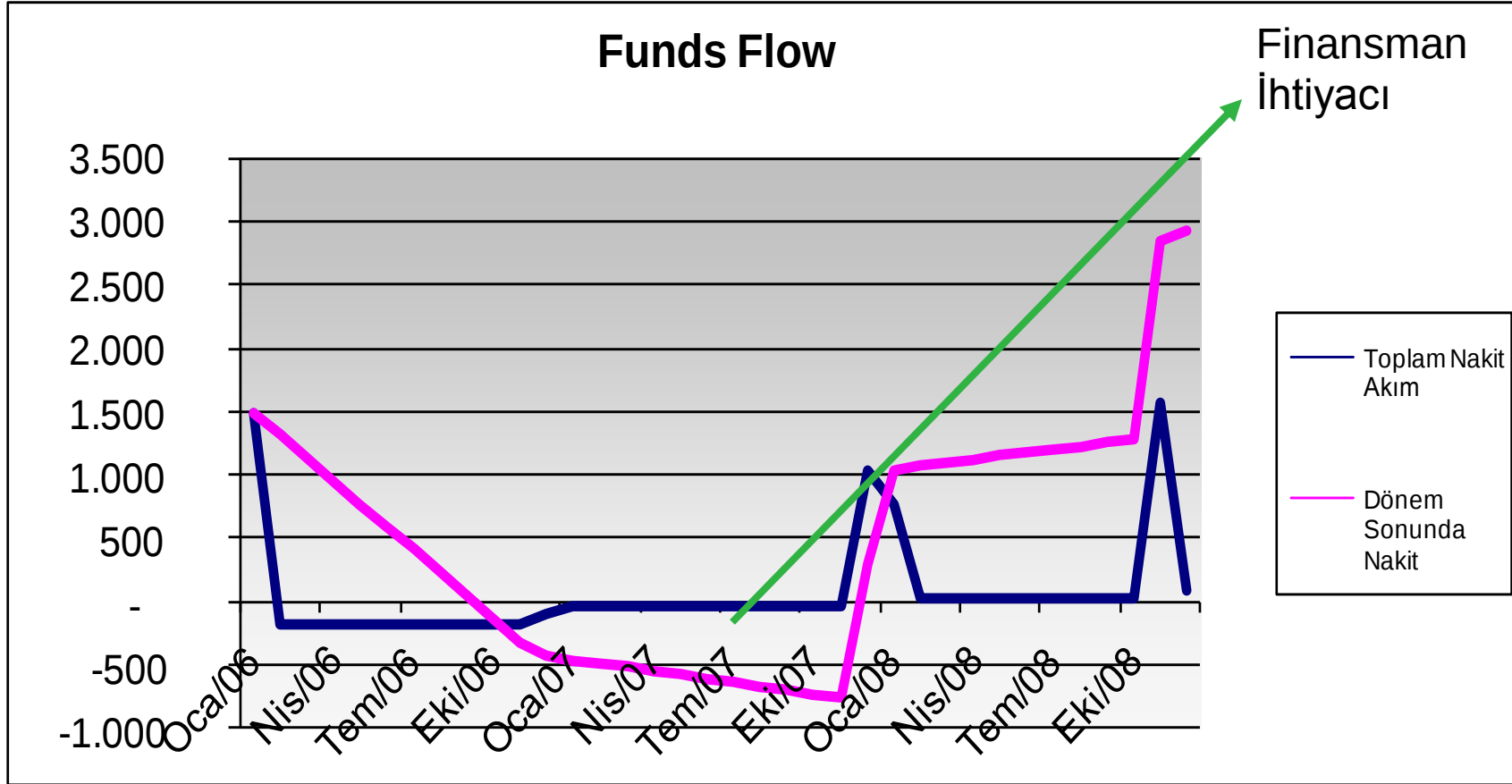
XYZ Proforma Bilanço - 01.01.05			
Aktif		Pasif	
Nakit	10	Satıcılar	30
M.Kıymetler	0	Avanslar	40
Alıcılar	30	B. Kredileri	0
Stoklar	30	Sermaye	30
S. Kıym.	30		
Toplam	100	Toplam	100

XYZ Proforma Bilanço - 31.12.05			
Aktif		Pasif	
Nakit	0.5	Satıcılar	40
M.Kıymetler	0	Avanslar	50
Alıcılar	50	B. Kredileri	15
Stoklar	40	Sermaye	30
S. Kıym.	60	Donem Kârı	15.5
Toplam	150.5	Toplam	150.5

XYZ Proforma Gelir Tablosu - 2005	
Hasılat	100
SMM	50
Brut Kar	50
Satış & Dağıtım Gid.	10
G. Yön. Gid.	10
Amortisman	10
Faaliyet Kârı	20
Finansman	4.5
Kar	15.5

XYZ - Proforma Nakit Akım Tablosu - 2005	
Brüt Kar	50
Alıcılardaki Değişim	-20
Stoklardaki Değişim	-10
Satıcılardaki Değişim	10
Avanslardaki Değişim	10
Brüt Faaliyet Nakit Akım	40
Satış & Dağıtım Gid.	-10
Diğer F. Giderleri ve Gel.	-10
Amortisman	-10
G. Vergisi	0
Faaliyet Nakit Akım	10
S. Kıymet Yatırımları	-30
Yatırım Nakit Akım	-30
Dağıtılan Kar	0
Sermaye Artırımı	0
Kredi Artış/Azalışı	15
Faiz Gelir/Giderleri	-4.5
Finansman Nakit Akım	10.5
Toplam Nakit Akım	-9.5
Nakit Değişimi	-9.5
1.1.2005 İtibariyle Nakit	10
31.12.2005 İtibariyle Nakit	0.5

- Her stratejik seçenek için bütünleşik proforma finansal tabloların oluşturulması
- Likidite planlaması bütünleşik hale getirilmiştir (dolaylı nakit akışı tablosu)



- Likidite planlaması finansman ihtiyacı ile ilgili bilgi sağlar.

Finansal Kriz ve Dünyadaki Ekonomik Durgunluk – Krizin Dibi Göründü mü?

Uzun Süreli Bakış Açısı: Yeni Bir Ekonomik Ortam

Sıfırdan Strateji Geliştirme Yaklaşımı

Fırsatları Nasıl Değerlendirelim? – Stratejik Analiz ve Stratejik Seçenekler

Uygunluk, Kabul Edilebilirlik ve Fizibilite – Stratejik Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Yeniden Yapılanma – Şirketinizde Sağlıklı bir Büyüme Stratejisini Hayata Geçirme

Stratejinin Uygulanması ve Kontrol Edilmesi – İş Akışlarını Yönetmek

Anahtar Başarı Unsurları – Yeniden Yapılanma Ekibinin Rolü

Varolan yapıyı yeni bir yapı ile değiştirmek

- Borç (veya borç-özkaynak) yeniden yapılanması
- Aktiflerin yeniden yapılanması
- Operasyonel yeniden yapılanma
- Organizasyonel yeniden yapılanma
- Yasal Yeniden Yapılanma

Üretim Şirketi 2009

- Borç/Özkaynak Yapısı
- Nakit Yönetimi
- Yönetim Muhasebesi
- Finansal Muhasebe
- Üretim Muhasebesi

Türk Tekstil Şirketi 2009

- Organizasyon
- İK
- Operasyonlar
- Strateji
- Ürün grubu

Perakende Grubu 2008

- Yasal
- Vergi
- İştirakler
- İK
- Aktifler
- Organizasyon

İş Akışı „Finans & Yasal“

- Muhasebe / Yönetim Muhasebesi, Gelir Tablosu
- Muhasebe/ Yönetim Muhasebesi, Bilanço
- Finans / Hazine: Para Yönetimi, Likidite Planlaması
- Finans: Borç & özkaynak yapısı, risk yönetimi, banka ve yatırımcı ilişkileri
- Vergi: Gelir Vergisi, KDV, özel tüketim vergileri, stopaj, Muhtasar ödemeleri, SSK&Bağkur, özel yeniden yapılanma vergi kanunları
- Yasal: Şirketler hukuku, ana sözleşme, 3. parti sözleşmeleri, tasfiye kanunları, özel yeniden yapılanma kanunları

İş Akışı „Organizasyon & İK“

- Organizasyon şeması (yönetim yapısı, yasal yapı, kar/maliyet merkezi yapısı)
- Çalışan analizi, yasal –maaş & ücretlendirme, sözleşmeden kaynaklanan ve yasal haklar, out-source edilmiş çalışanlar, ilgili kapasite planlaması
- Çalışan analizi, yetkinlikler – yetkinlik analizlerinin standart hale getirilmesi, iş tanımlarının standart hale getirilmesi, önemli personel tanımlaması
- Toplu iş sözleşmeleri analizi- mevcut sözleşmeler, taraflar, yapılması düşünülen anlaşmalar

Her iş akışı firmaya başka bir bakış açısı gerektirir.

Her iş akışı projenin her aşamasında farklı değerlendirilir.

İş Akışı „Operasyonlar“

- Satış: Tahminler & senaryolar, fiyat duyarlılığı analizi, müşteri analizi
- Üretim: Üst düzey üretim planlaması, kapasite planlaması
- Satınalma: MRP, Tedarikçi analizi
- Genel gider analizi ve genel gider tahsis sistemi
- Stok analizi
- Tedarik zinciri analizi, outsourcing seçenekleri
- Maliyet davranışı analizi– zamanla ilgili olarak sabit ve değişken maliyetler.

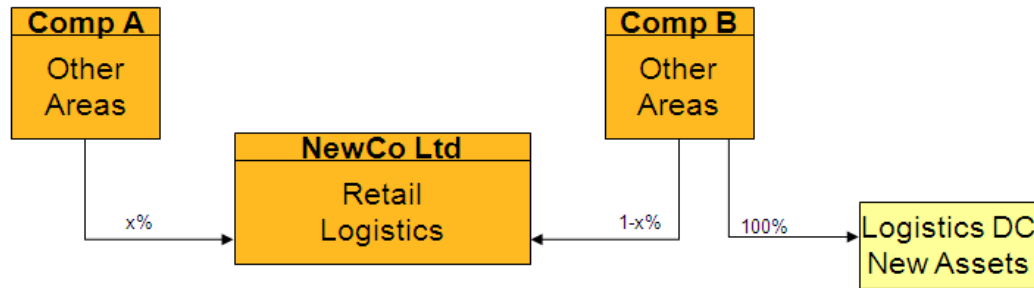
İş Akışı „Strateji“

- Beklenen ekonomik senaryo için stratejinin gözden geçirilmesi.
- Ürün yaşam döngüsünün gözden geçirilmesi.
- Önemli büyüme ve yatırım alanlarının belirlenmesi
- Yatırımın azaltılması gereken alanlar
- Pazarlama ve Halkla İlişkiler önlemleri
- İletişim stratejisi

Örnek: Şirket Yapısı

Step 1: - Spin-Off all retail and logistics businesses companies A/B into NewCo

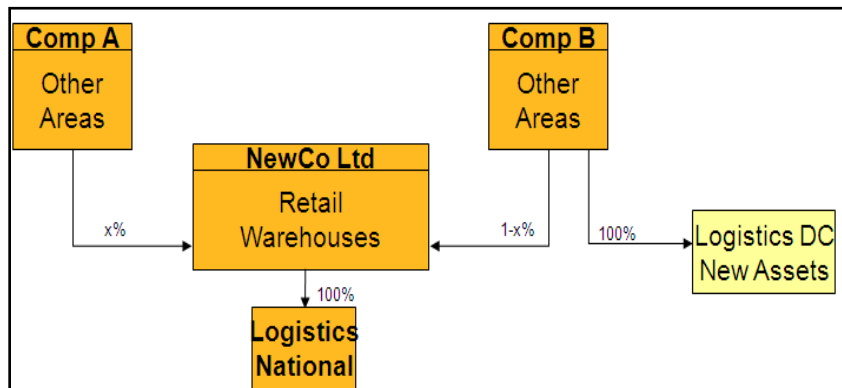
- Setup of new Logistics Discount New Assets Ltd for new logistics locations discount



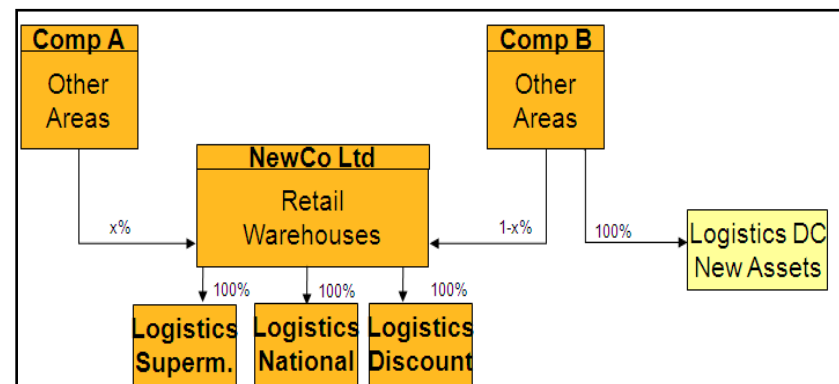
Step 2 (2010):

- New collective labour agreement for all employees logistics
- Spinoff logistics business from NewCo into new logistics units

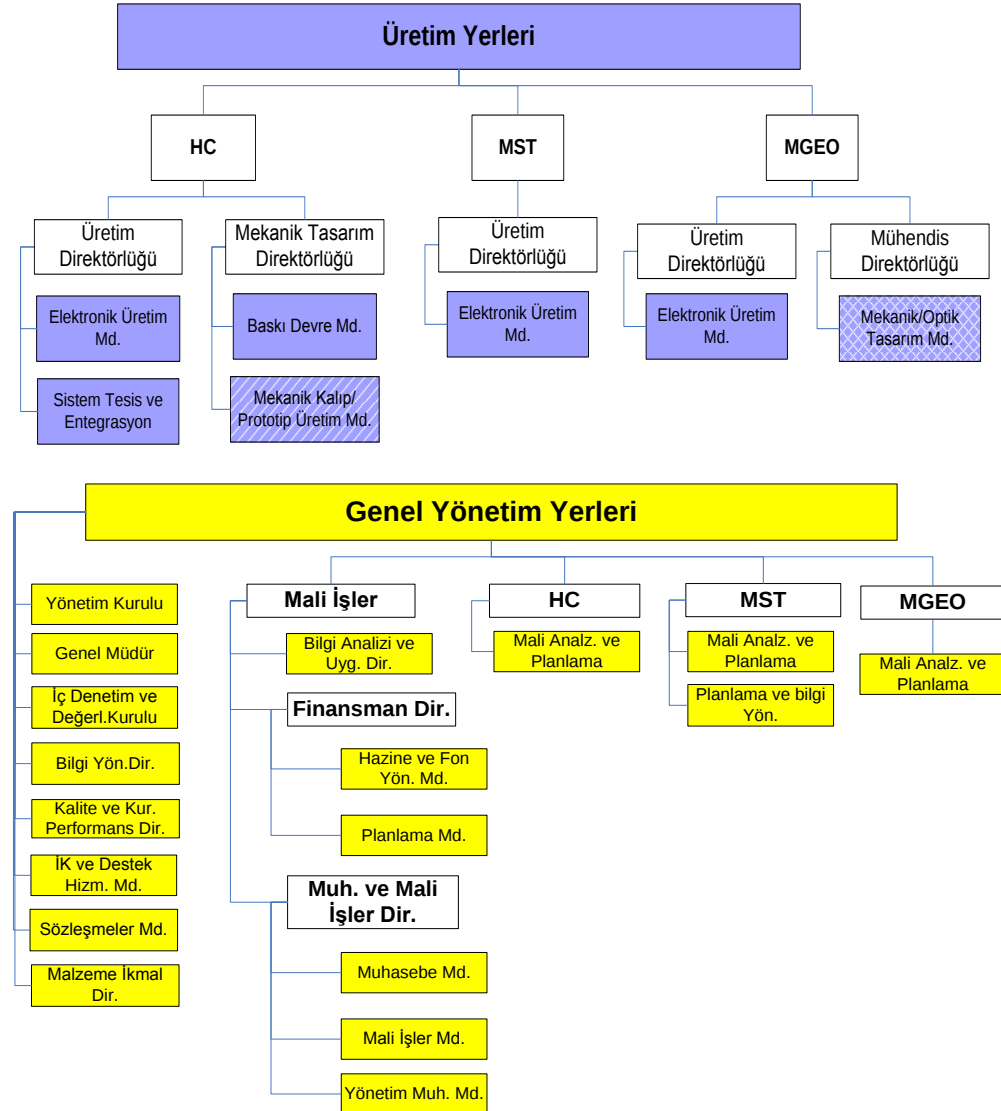
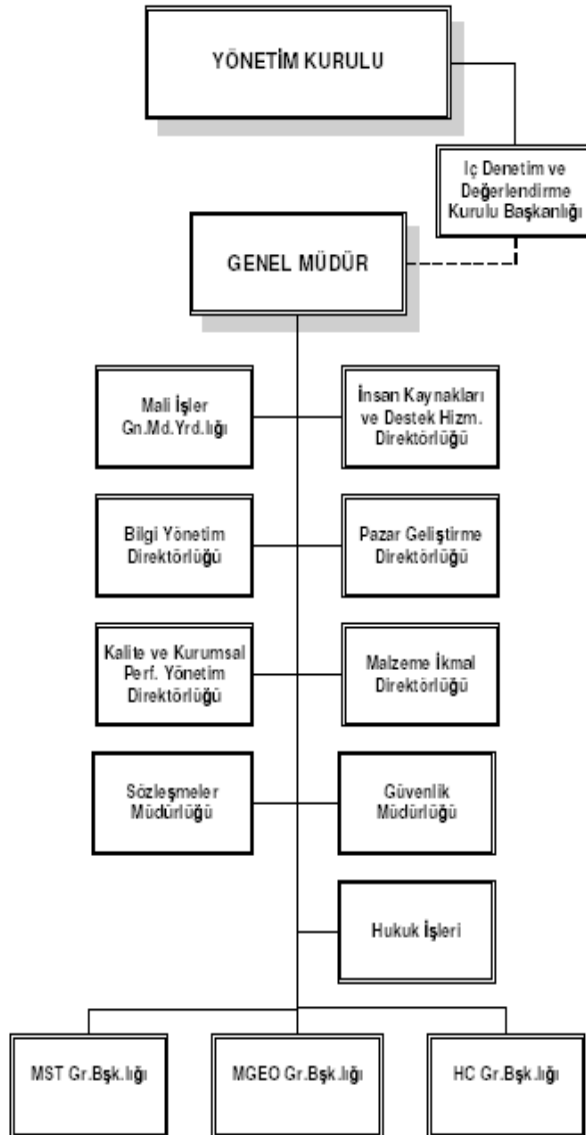
Alt. A



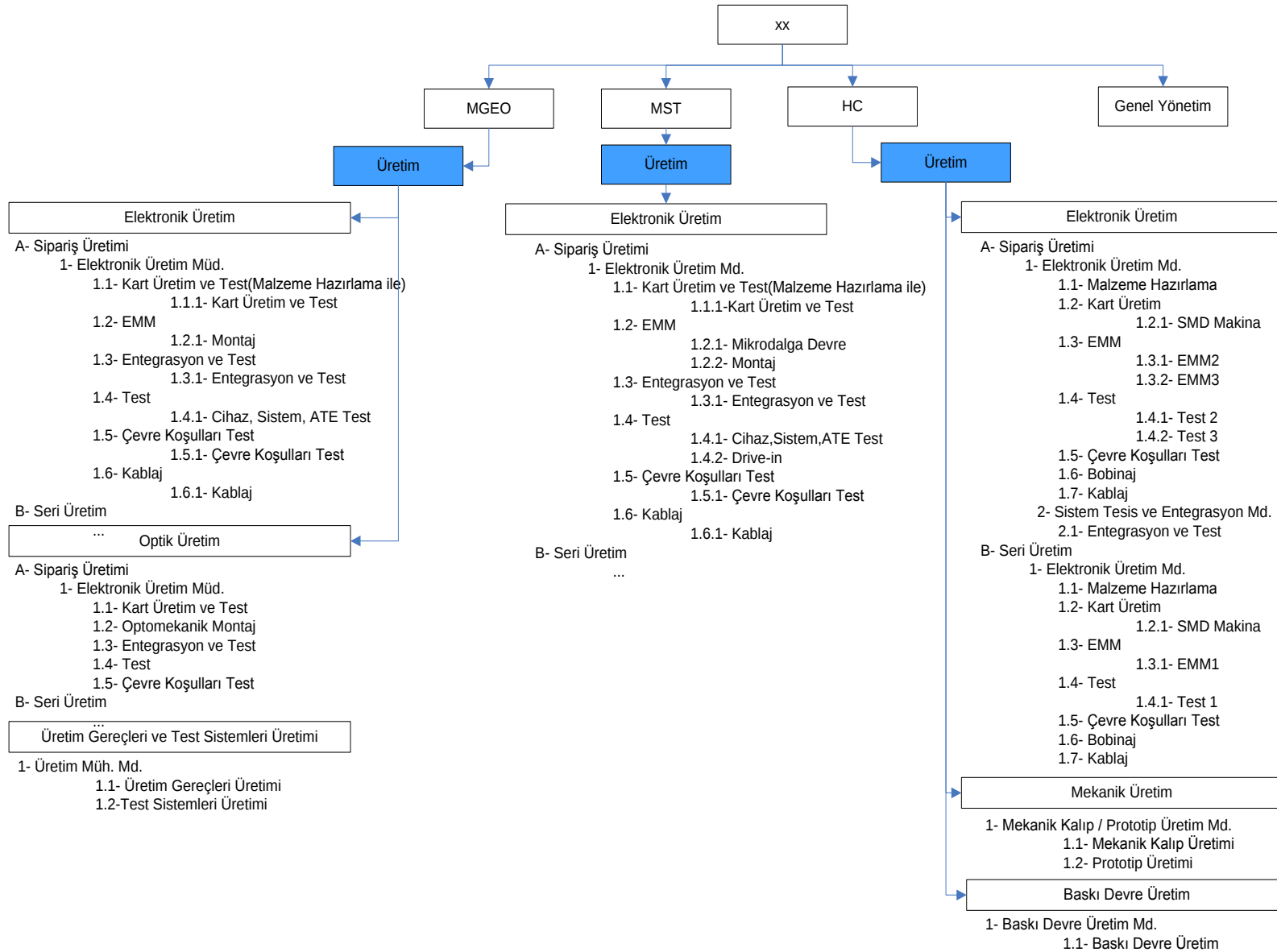
Alt. B



Örnek: Organizasyon Şeması



Örnek: Kar / Maliyet Merkezi Yapısı



Örnek: Maliyet Dağıtım Modeli



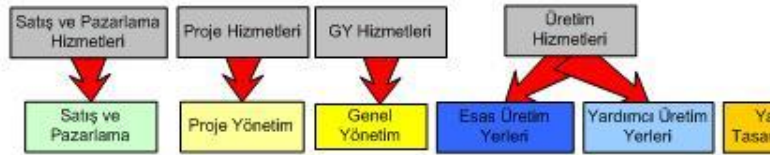
Maliyet Muhasebesi

✳ Masraf Yerleri için Dağıtım Yapısı

- ✳ Hizmet Yerleri Giderlerinin Dağıtımı

✳ Ortak Giderler

- ✳ Hizmet Yerleri'nde toplanan giderler, Gider Çeşidi bazında belirlenen kriterler ile ilgili Gider Yerleri'ne dağıtılır.
- ✳ Örnek: HC Proje Hizmetleri içerisindeki giderler, HC Proje Yönetimi Yeri olarak belirlenmiş olan Proje Planlama, Askeri Telsiz Program Müdürlükleri ve Aviyonik ve Uydu Hab. Sistemleri Masraf Yerlerinde dağıtılır



61 Financial Consulting Project

Finansal Muhasebe v



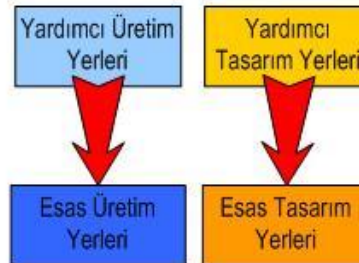
Maliyet Muhasebesi

✳ Masraf Yerleri için Dağıtım Yapısı

- ✳ Üretim ve Tasarım Yerlerine Dağıtım

✳ Ortak Giderler

- ✳ Yardımcı Üretim ve Yardımcı Tasarım Yerlerinde toplanan giderler, Üretim ve Tasarım Yerlerine belirlenen kriterler ile dağıtılır



- ✳ Örnek: MST Üretim Planlama Md.'ne bağlı Planlama ve Ambar Yeri'nin giderleri, MST Üretim Yerleri'nin tamamına dağıtılmalıdır. (Elektronik Üretim ve Üretim ve Test Cihazları Üretim Masraf Yeri Grupları altındaki tüm Masraf Yerlerine)

62 Financial Consulting Project

Finansal Muhasebe ve Maliyet Muhasebesi IV

Örnek: Satış ve Kapasite Tahminleri

		APRIL 2009															
		AMOUNT		MIN							MAX						
WRD_CODE		MIN	MAX	PM	DEV	HTML	CONT	DES	SUP	INTERN	PM	DEV	HTML	CONT	DES	SUP	INTERN
	Running Projects																
60029					128	64			128			192	128				128
60181		102,000	102,000		24							32					
01241											8				76		
60198				5			24				12				44		
60199											4				30		
01244				20	130						30	174	24		8		
01272		3,825	3,825	18	72	20					22	72	40		8		
18204		2,355	2,355	10	40						20	60					
23718		500	500		4							8					
01179		10,200	10,200	4	40			16			8	48			18		
		2,700	2,700	4	20			10			8	32			12		
01216		9,950	9,950								4	30	24		2		
01231		2,304	4,080	22	24						24	60					
19002		14,000	14,000	40	128						48	128					
01212		3,150	3,150	12	20						18	36					
				80				32			90				40		
01183		1,500	1,500	4	20						8	40					
01230		740	740	4	40						4	80					
	SALES PIPELINE																
			3,500								40	160					
			15,000								74	225	42		37		
											30	192	20				
			10,000								56			178			
											30			30			
	TOTAL FORECASTED	158,374	188,650	455	1,354	428	293	146	128	0	1,064	3,201	950	719	449	128	0
	TARGETS	165,000	165,000	416	1,369	192	64	96	128	0	416	1,369	192	64	96	128	0
	Difference	-6,626	23,650	39	-15	236	229	50	0	0	648	1,832	758	655	353	0	0

- Her küme için tahminler geliştirilir (müşteri grubu, bölge, ürün grubu)
- Tahminlerin kalitesinin yüksek olması gerekir, önceki tahminlerin doğruluğu ile kontrol edilmelidir.
- Kapasite kullanımı ve mevcut kapasite incelenmelidir

Örnek: Her İş Grubunun Karlılığı

	TEAM1						
	Function A			Function B	Function C		Function D
Personnel Name	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Total	82.5	130	172	164.75	115	140.25	146
Full Worktime / Month	160	160	160	160	160	160	160
Worktime %	80.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Gross Worktime	128	160	160	160	160	160	160
Budgeted Capacity Usage	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	80.00%	70.00%
Budgeted Worktime	102.4	128	128	128	128	128	112
Actual Worktime	82.5	130	172	164.75	115	140.25	146
Internal Worktime	38.67	28.75	10	14.06	48.13	25	17.5
Sales Worktime	3.13	0	0	0	0	0	1.88
Rate	35	35	35	25	35	35	66
Target	3,584.00	4,480.00	4,480.00	3,200.00	4,480.00	4,480.00	7,392.00
Actual	2,887.50	4,550.00	6,020.00	4,118.75	4,025.00	4,908.75	9,636.00
Actual Worktime %	64.45%	81.25%	107.50%	102.97%	71.88%	87.66%	91.25%
Deviation Worktime	-15.55%	1.25%	27.50%	22.97%	-8.13%	7.66%	21.25%
Won / Lost Hours	-19.9	2	44	36.75	-13	12.25	34
Personal Result	-696.5	70	1,540.00	918.75	-455	428.75	2,244.00

- Organizasyon şeması ve kar/maliyet yapısı ile tam tutarlılık
- Toplam seviye şirket büyüklüğüne bağlıdır
- Önemli: her çalışma saati için „fiyat etiketi“ – tam maliyete göre hesaplanmış (uzun süreli bakış açısı)
- Maliyet etkenlerinin belirlenmesi gerekir

Finansal Kriz ve Dünyadaki Ekonomik Durgunluk – Krizin Dibi Göründü mü?

Uzun Süreli Bakış Açısı: Yeni Bir Ekonomik Ortam

Sıfırdan Strateji Geliştirme Yaklaşımı

Fırsatları Nasıl Değerlendirelim? – Stratejik Analiz ve Stratejik Seçenekler

Uygunluk, Kabul Edilebilirlik ve Fizibilite – Stratejik Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Yeniden Yapılanma – Şirketinizde Sağlıklı bir Büyüme Stratejisini Hayata Geçirme

Stratejinin Uygulanması ve Kontrol Edilmesi – İş Akışlarını Yönetmek

Anahtar Başarı Unsurları – Yeniden Yapılanma Ekibinin Rolü

Resmileştirilmiş Stratejik Planlama Süreci

ANALYSIS SECTION

- 1. Introduction
- 2. Outside-Inn Analysis: Market
 - 2.1. Sectoral Customer Markets
 - 2.2. Consulting Market Turkey
 - 2.3. HR Market
- 3. Inside-Out Analysis: Nexum
 - 3.1. Sales & Account Management
 - 3.2. Profitability Analysis
 - 3.3. Project Management
- 4. SWOT analysis nexum bogazici
- 5. Branding & Positioning
 - 5.1. Competitor Analysis NM
 - 5.2. Competitor Analysis IT
 - 5.3. Positioning
- 6. Our Services 2003
 - 6.1. New Media Services
 - 6.2. IT Services
 - 6.3. Consulting Services
- 7. Next Steps

PLANNING SECTION

- 1. Competence Center Pharma
- 2. Competence Center Tourism
- 3. Competence Center Textile
- 4. E-Learning Solutions
- 5. Consulting Solutions
- 6. IT
- 7. NM
- 8. Overall Project Management & Organization
- 9. Overall Marketing Strategy
- 10. Overall Sales Strategy
- 11. Eskisehir
- 12. Administration & Accounting
- 13. LoginIT

- **Bütün yöneticilerin katılımı, bireysel sunu görevleri, haftasonu / akşam seansları**
- **Ekimde başlayıp, bütçe dahil aralık 2004'e kadar tamamlanması**

Stratejik Görevlerin Dağılımı

Task	For Target #	Responsible	Finalization Date
Definition of services and service levels for all services		Board	15.1.
Review and adjustment of all sales materials / websites according to service definitions		Sales	31.1.
Definition of A- and B-accounts, assignment to board members and AM's		Board / Sales	15.1.
Improvements of CC file – new profit center structure, services review, budget controlling tools for trainings and investments		Con	31.1.
Netsis / sales file – new profit center structure reflectioin		Acc	Asap
Prepare sales Germany		Sales / Joa	15.1.
Formalized departmental evaluation criteria		HR	15.1.
Definition of quantitative targets and bonus system for AM's		Sales / Board	15.1.
Transfer nectar projects and employees creative - IT		Creative / IT	1.1.
Setup of organization for running complete website projects		IT	31.1.

- **Stratejik Hedeflerin ve stratejik görevlerin her yöneticiye dağıtılması**
- **Son tarihler: ilk olarak ocak ayında, sonrasında 3 ayda bir**

Hedeflerin ve Görevlerin 3'er Aylık Dönemlerle Gözden Geçirilmesi

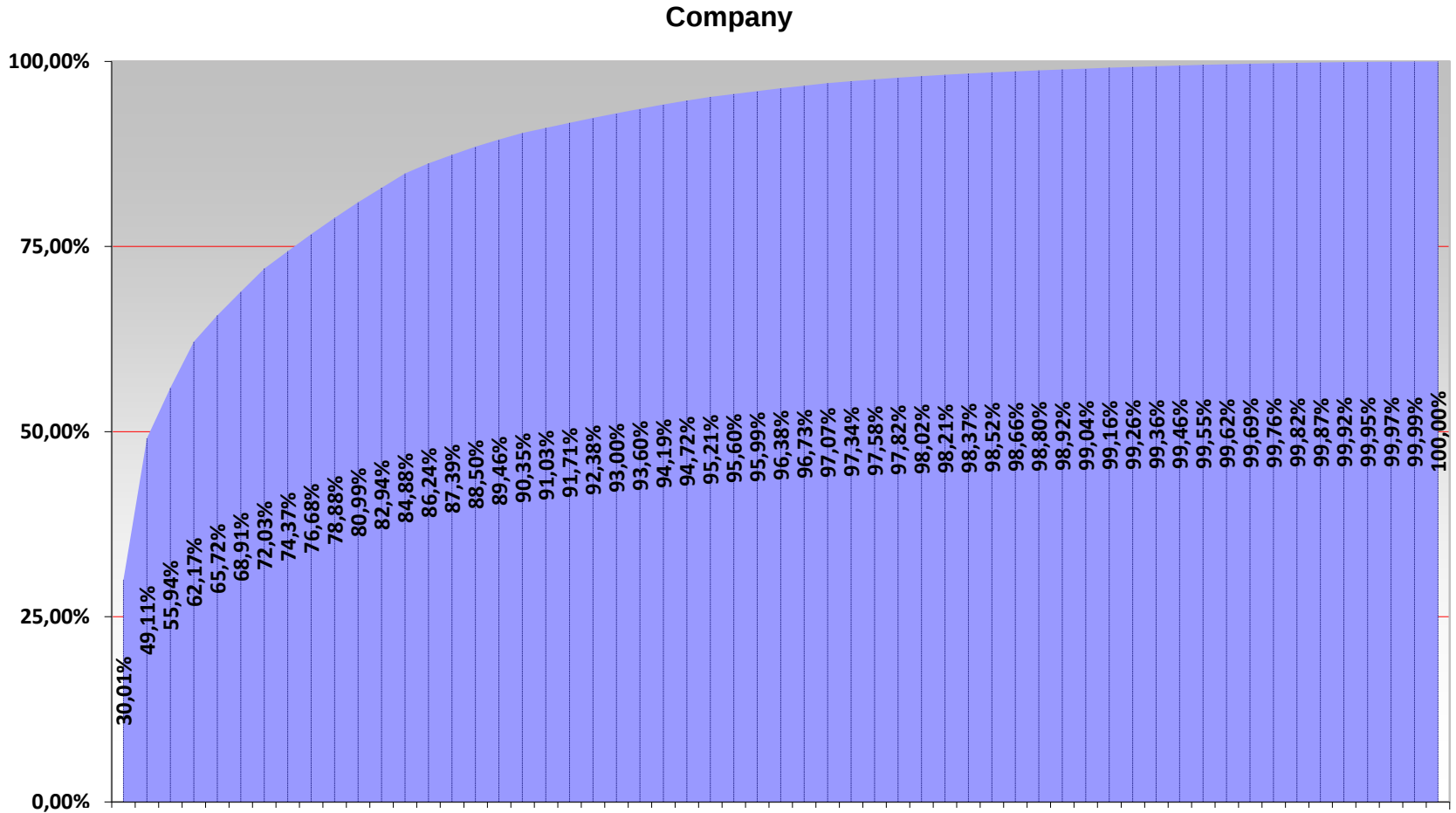
Main Objective	Area	Availability Date	
Nexum Bogazici Software Development Standard Usage (Java)	Developm.	31.10.2002	28.02.2003
Develop & Continue Partnership Relation with MS	Partnership	31.09.2002	On-going
To be Advanced Level IBM Partner	Partnership	N/A	N/A
Develop and Implement Oracle i-store, Portal builder solutions	Project	N/A	N/A
Complete Auction Module development : B2C->B2B	Developm.	31.10.2002	
Complete Work Done Automation System	Developm.	31.11.2002	31.11.2002
Adaptade to MS .NET tools	Developm.	31.11.2002	31.01.2003
Enrich Operating System solution platforms (XP)	System	31.09.2002	
Develop Expertization Level at Implementation of GoldMine CRM tool	Project	31.08.2002	
Learn IBM Lotus-Domino products to support E-Learning project and others?	Project	31.07.2002	
Learn OLAP Solutions: MIS	Project	31.10.2002	31.01.2003

- Yöneticilerin bireysel stratejik hedeflerine ulaşmaları ve stratejik görevlerini tamamlamaları ile ilgili olarak 3'er aylık dönemlerle sunum yapmaları
- Yönetim toplantılarında izleme önlemlerinin sunulması

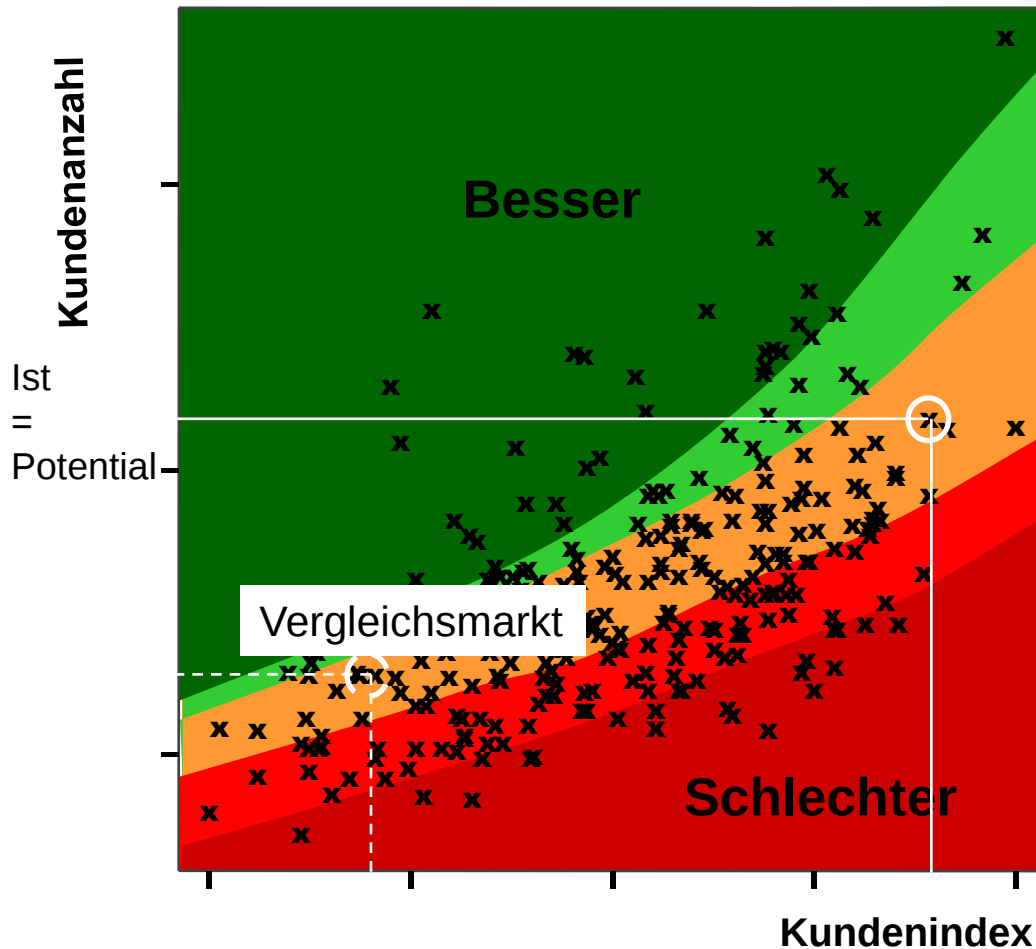
Stratejik Performansın Değerlendirilmesi

Dept.	Function	Persons	Criterion	Weight	Target fig.	Actual fig.	Calculation	Source	Respon.	Frequency	Range %	Sign
Managem.	Dept. Man. IT	Hüseyin	Company net sales		Budgeted net sales	Actual net sales	Actual fig. : Target fig.	Budget	Didem	quarterly	50 - 200	+
			Company operating P/L		13% Budgeted net P/L	Actual net P/L	Actual fig. : Target fig.	Budget	Didem	quarterly	-100 - 300	-
			IT capacity usage projects/ventures/products		Hüs.*25%+#other s*70%	Hüs+all sysads + all others	Actual fig. : Target fig.	Performance control	Didem	quarterly	0 - 250	+
			IT resource usage projects/ventures/products		13%	Dept.Res.Use d P/V/Pr : Res.sched. #IT bucks	Actual fig. : Target fig.	Resource control	Didem	quarterly	50 - 200	-
			IT output quality	NA	0.25	alphatesting : IT P/V/Pr hrs Average	Actual fig. : Target fig.	Error report Alphatest	PM's, aggregation Didem	quarterly	0 - 500	-
			Personal + Manag. Performance		25% Average 3,0	evaluation 1-4	Actual fig. : Target fig.	Employee evaluation	Filiz, Joachim	quarterly	33 - 133	+
			Strategic Target Performance		25% Average 3,0	Average evaluation 1-4	Actual fig. : Target fig.	Strategy review	Filiz, Joachim	quarterly	33 - 133	+
Consulting	Consultant	Rauf, Emre, Cavit	Booked Sales	10%	42.298,67	Amount own signed offers of month	Actual fig. : Target fig.	CRM	Tülay, aggregation Didem	quarterly	50 - 200	+
			Offer Success	10%	30%	Signed offers month / written offers month	Actual fig. : Target fig.	CRM	Tülay, aggregation Didem	quarterly	0 - 200	+
			Project Milestones	10%	100%	Act.days - last MS/start : Proj.days	Actual fig. : Target fig.	Resource control	Didem	quarterly	75 - 150	-
			Invoiced Sales	10%	38.453,33	Amount invoiced sales of month	Actual fig. : Target fig.	Workdone Summary	Didem	quarterly	0-200	+
			Resource usage projects/ventures/products	10%	100%	All Proj.Res.Use d P/V/Pr : Res.sched. Signed offers old cust. month /	Actual fig. : Target fig.	Resource control	Didem	quarterly	50 - 200	-
			Rebooking rate	10%	35%	written offers month /	Actual fig. : Target fig.	CRM	Tülay, aggregation Didem	quarterly	0 - 200	+
			Personal Performance	25%	Average 3,0	Average evaluation 1-4	Actual fig. : Target fig.	Employee evaluation	Filiz, Joachim	quarterly	33 - 133	+
			Strategic Target Performance	15%	Average 3,0	Average evaluation 1-4	Actual fig. : Target fig.	Strategy review	Filiz, Joachim	quarterly	33 - 133	+

Örnek: Sürekli Müşteri ABC Analizi



Örnek: İş Birimlerinin Değerlendirilmesi



Millionenstadt

Kennzahlen

Umsatz 2002: 3.230.000 €

DB 2: 5,72 %

Kunden 2002: 430.000

Potentialausschöpfung: ●

Standortdaten

VKF: 474 m²

Parkplätze: 0

Kaufkraft: 93

Einwohner: 26.000

U-Bahn, Bus, 2-spurige
Hauptstr.

- „Potential-oriented benchmarking“ - Example from a German retailer
- Developed and run by specific strategic controlling unit

Finansal Kriz ve Dünyadaki Ekonomik Durgunluk – Krizin Dibi Göründü mü?

Uzun Süreli Bakış Açısı: Yeni Bir Ekonomik Ortam

Sıfırdan Strateji Geliştirme Yaklaşımı

Fırsatları Nasıl Değerlendirelim? – Stratejik Analiz ve Stratejik Seçenekler

Uygunluk, Kabul Edilebilirlik ve Fizibilite – Stratejik Seçeneklerin Değerlendirilmesi

Yeniden Yapılanma – Şirketinizde Sağlıklı bir Büyüme Stratejisini Hayata Geçirme

Stratejinin Uygulanması ve Kontrol Edilmesi – İş Akışlarını Yönetmek

Anahtar Başarı Unsurları – Yeniden Yapılanma Ekibinin Rolü

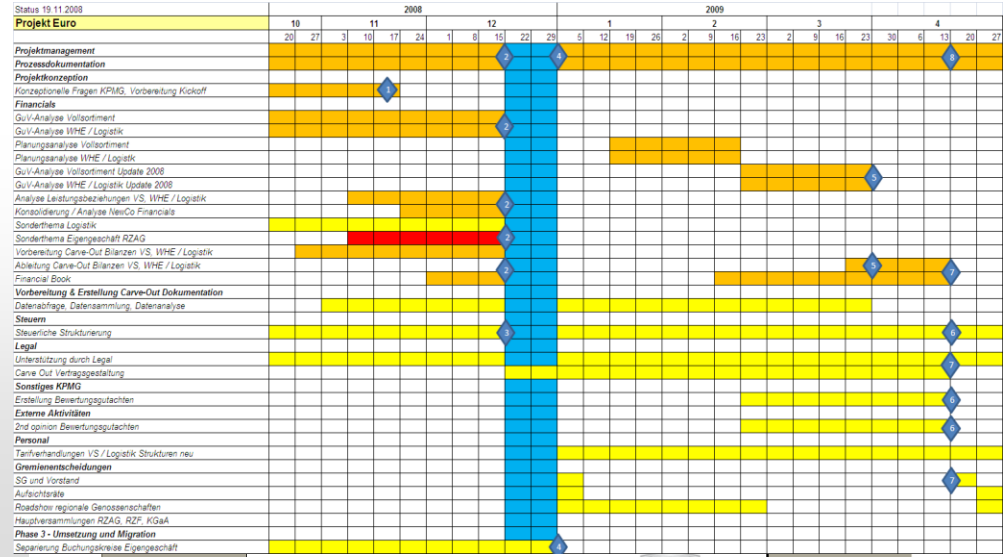
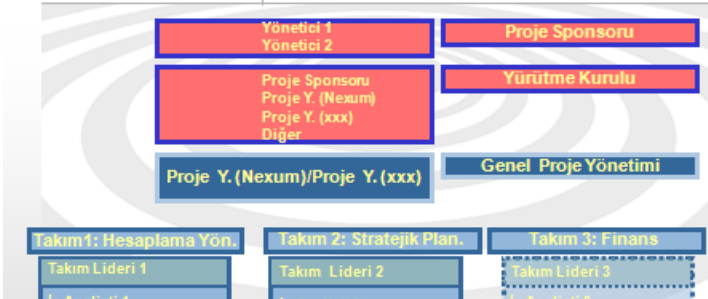
Proje Yaklaşımı

- **Projenin ana başarı faktörleri**
 - İlgili bütün partilerin dahil edilmesi
 - Bütün yetkinliklerin ve uzmanlık bilgisinin projede kullanılması
 - Gizlilik
 - Hızlı ve katı karar verme ve uygulama süreçleri
- **Proje Yönetimi Gereksinimleri**
 - Bütün iş akışları ve yeniden yapılanma konularını anlamak
 - Kanıtlanmış proje yönetimi metodolojisinin uygulanması
 - *Proje yönetimi bütün ilgili kararlar için karar verici konumdadır.*
- **Proje Ofisi**
 - Proje bitimine kadar her aşamada proje desteği
 - Detaylı, her aşama ve iş akışına özel proje planları, görev listeleri ve kontrol listeleri
 - Proje durumu raporları, durum görüşmeleri, kontrol komitesine sağlanan raporlar vb.
 - Proje başarısı, zaman çizelgesi, bütçe, görev dağılımı konusunda planlama ve takipten sorumlu
 - Bilgi toplama, belgeleme, bilgi dağıtımı ve iletişim merkezi olarak hareket etmekten sorumlu.
 - Yeniden yapılanma proje yöneticisi tarafından yönetilir ve ona rapor verir.

Proje Araçları



Proje Ekibi Organizasyonu 2



Inhaltsverzeichnis

VERSION / MODIFIKATION	4
1 EINLEITUNG	5
2 AUSGANGSSITUATION UND PROJEKTZIEL	5
2.1 AUSGANGSSITUATION	5
2.2 AUSGANGSSITUATIONEN DER TEILPROJEKTE	7
2.3 PROJEKTZIEL	10
2.4 ZIELE DER TEILPROJEKTE	11
3 PROJEKTORGANISATION	15
3.1 PROJEKTSTRUKTUR	15
3.2 STEUERUNGSGREMIE	16
3.3.1 Aufgaben und Verantwortlichkeiten des Steuerungsgremiums (SG)	16
3.3.2 Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Projektleitung (PL)	16
3.3.3 Aufgaben und Verantwortlichkeiten des TP SEM / BW	17
3.3.4 Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Teilprojektleiter (TPL)	17
3.3.5 Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Projektmitarbeiter	17
3.4 SYSTEMUMGEBUNG	17
3.5 PROJEKTVORGANGSWEGE	18
3.5.1 Zeitlicher Ablauf	19
4 PROJEKTSTEUERUNG	21
4.1 PROJEKTMANAGEMENT	21
4.2 PLANNING	21
4.2.1 Planungstool	21
4.2.2 Planerstellung	21
4.3 CONTROLLING	21
4.3.1 Planverfolgung	21
4.3.2 Budgetüberwachung	22
4.4 PROJEKTKOMMUNIKATION	22
4.4.1 Berichterstattung / Kommunikationsstrukturen	22
4.4.2 Abnahmeverfahren	23
4.4.3 Entscheidungsverfahren	23
4.4.4 Eskalation	26
4.4.5 Problemmanagement	26
4.4.6 Change Request	28
4.4.7 Testverfahren	28
5 QUALITÄTSSICHERUNG	30
5.1 ZIELE	30
5.2 FACHLICHE QS	30
5.3 FORMALE QS	30
6 PROJEKTINFRASTRUKTUR	31
6.1 PROJEKTSANFANG	31
6.2 PROJEKTBILANZ	31
6.3 PROJEKTBETEILIGTE - ADRESSEN/TELEFON	32
6.4 TOOLS	30
7 DOKUMENTATIONSRICHTLINIE	33
8 DOKUMENTATIONSRICHTLINIEN SAP	35
8.1 ABBÜRZUNGEN	35

Autor	Erstelldatum	Änderungsdatum	Status	Version	Seite
Siebert	12.11.04	12.04.06		1.2	2 von 41

X:\Reve TMS\Projektmanagement\TMS Projekt\handbuch JB 15.06.06.doc



Weekly Project Status Report

Project Name: TeknoSA Budgeting Project		Week From, To: 29.3.04 - 2.4.04	
Project No. & ID Code: 36002		Project Manager: Joachim Berendt	
Project Start Date: 22.3.04	Planned Project End Date: 31.8.04	Current Forecast Project End Date: 31.8.04	
Current Project Stage (Tto 5): Analysis & Design		Current substage within stage: Budgeting Concept Workshops	
Circle Project Status: Green (OK)		Yellow (in trouble)	
No revisions		Red (in danger)	
Revised Project Plan / Revised Milestones (please highlight any changes compared to previous week): No revisions			
Efforts Planned total: (pls specify resource types): N: partner: 35-40 days N: consultant: 75-85 d. N: IT consultant: 10 days MIS Sen. Cons.: 20-25 days	Efforts spent last week: N: partner: 1.25 days N: MIS consultant: 6.75 days N: IT consultant: 0 days MIS Sen. Cons.: 0.5 days	Efforts spent total: N: partner: 4.25 days N: MIS consultant: 19.25d. N: IT consultant: 0.5 days MIS Sen. Cons.: 1.5 days	
Open Items / Deliverables: Customer: Details Sales-Purchasing-Inventory Planning Process Decision Strategic Planning Process Decision Forecasting Process Decision KPI Integration Marketing Planning concept	Who has to deliver: Cat. Man., all sales-related dept. SC SC SC SC	Agreed deadline for delivery: 2.8.4 Workshop 7.4. Finalizing (MIS proof of concept) Workshop 7.4. 5.4	

Close Full Screen

Proje Ekibi

- **Proje Sahibi**
 - Üst yönetim veya şirket sahipleri
- **Proje Yönetim Kurulu**
 - Proje sahibi, yönetim kurulu , üst yönetim
- **Proje Yönetimi / Proje Ofisi**
 - BIC partneri
 - Şirket tarafından sağlanan ikinci iç proje yöneticisi (üst düzey yönetici)
 - BIC ve Müşteri tarafından oluşturulan proje ekibi
- **Proje Ekibi**
 - Şirketin bütün ilgili departmanlarından oluşan şirket ekibi
 - Çekirdek Proje Ekibi: iş zamanının %50'si
 - Genişletilmiş proje ekibi: durum bazlı karar
 - Yeniden yapılanma projeleri veya ilgili iş akışlarında deneyimli BIC danışmanları
 - BIC proje yöneticisi tarafından yönetilen BIC iş ağından üst düzey yöneticiler ve uzmanlar
 - BIC proje yöneticisi tarafından yönetilen BIC iş ortakları ağından uzmanlar ve geçici yöneticiler

Uyumlandırma Yaklaşımları

- **Model 1 :Müşterinin Proje Uygulamasını Yönetmesi**
 - BIC tarafından sürekli proje yönetimi
 - BIC tarafından yeniden yapılanma ofisinin kontrol edilmesi
 - BIC in koordinasyonu altında uyumlandırmanın müşteri tarafından yapılması
- **Model 2: Birlikte Yönetim**
 - BIC tarafından sürekli proje yönetimi
 - BIC tarafından yeniden yapılanma ofisinin kontrol edilmesi
 - İlgili yönetsel fonksiyonlar BIC tarafından sağlanan yöneticiler tarafından desteklenir.
 - Müşteri ve BIC tarafından sağlanan yöneticilerin uyumlandırmayı beraber yönetmesi
- **Model 3: Geçici BIC Yönetimi**
 - BIC tarafından sağlanan sürekli proje yönetimi
 - Gerekirse, BIC yeniden yapılanma yöneticisi (CRO) sağlar.
 - BIC yeniden yapılanma ofisini sürekli yönlendirir ve kontrol eder.
 - İlgili yönetsel görevler BIC tarafından sağlanan deneyimli geçici yöneticiler tarafından üstlenilir.
 - Uyumlandırma BIC tarafından gerçekleştirilir.

Neden BIC ile yeniden yapılanmalı?

- Özellikle muhasebe, finans ve yeniden yapılanma alanlarında derin işlevsel bilgi
- Önemli ölçüde yönetim tecrübesi ve uygulamalı yaklaşım
- Çözümlerin uluslararası standartlara uyarak ve Türk iş yapısına uyarlanarak uygulanması.
- Kapsamlı BIC Business Network and BIC İş Ortakları
- İyi yapılandırılmış ve kanıtlanmış proje yönetimi yaklaşımı
- Karar verme ve uygulama süreçlerinde sürat ve kararlılık ilkelerinin benimsenmesi
- İlmli fiyatlandırma politikası ve fiyatın bir bileşeninin de proje başarısı olması

BIC BEHRENDT INTERNATIONAL CONSULTING



Dr. Joachim Behrendt

Phone: +90 212 328 1939

Fax: +90 212 328 1933

Email: bic@behrendt.com.tr

www.behrendt.com.tr

Blog.behrendt.com.tr