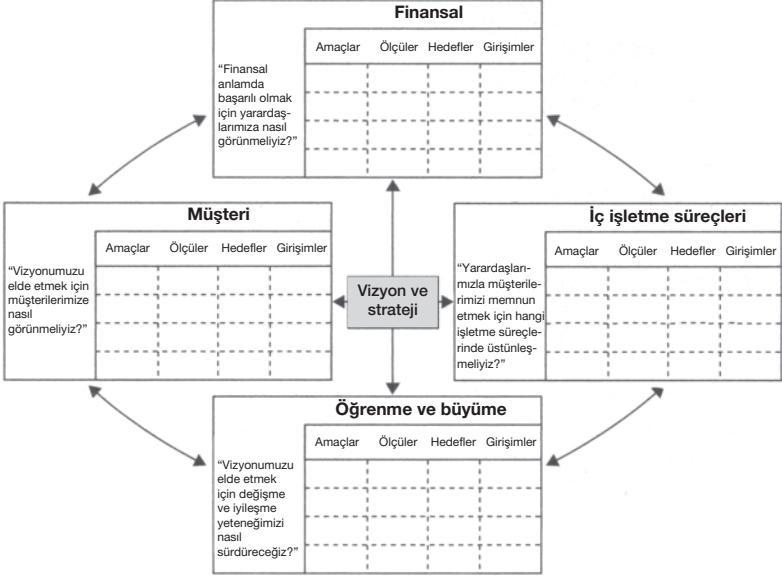
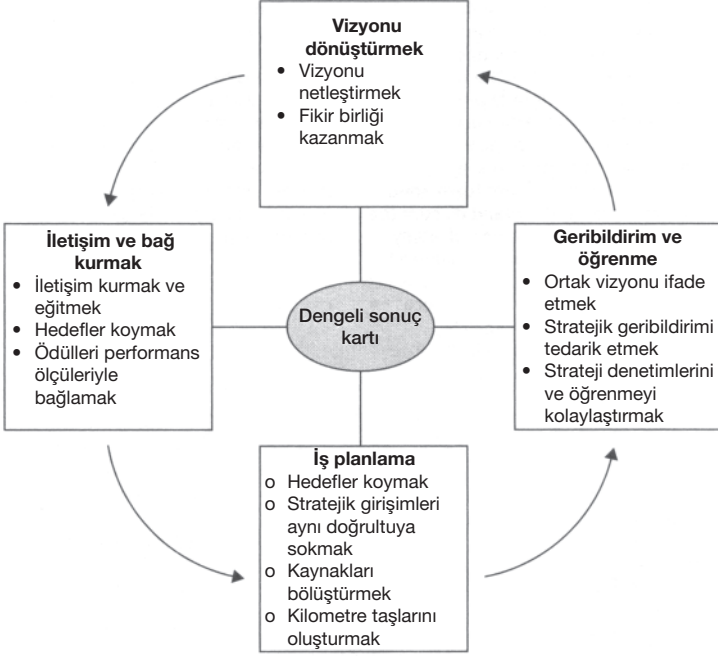


Vizyon ve stratejiyi dönüştürmek: Dört bakış açısı



Yönetim stratejisi: Dört Süreç



Bir şirket stratejik yönetim sistemini nasıl kurdu...

| | | |
|---|---|--|
| <p><i>2A Orta seviyeli yöneticilerle iletişim kurun. Yeni strateji hakkında öğrenmek ve bunu tartışmak üzere yönetimin ilk üç seviyesi (100 kişi) bir araya getirildi. Dengeli sonuç kartı iletişim aracıydı. (4.-5. aylar)</i></p> | <p><i>2B İşletme birimi sonuç kartları geliştirin. Kurumsal sonuç kartını şablon olarak kullanarak her işletme birimi, stratejisini kendi sonuç kartına dönüştürür. (6.-9. aylar)</i></p> | <p><i>5 Vizyonu rötuşlayın. İşletme birimi sonuç kartlarının gözden geçirilmesi, önceden kurumsal stratejiye dahil edilmemiş birkaç işler arası meseleyi tespit eder. Kurumsal sonuç kartı güncellenir. (12. ay)</i></p> |
|---|---|--|

Zaman dilimi (aylar)

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|

Eylemler:

1 Vizyonu netleştirin. Yeni oluşturulan bir yönetim ekibinin on üyesi üç ay boyunca birlikte çalışır. Genel bir vizyonu anlaşılabilir ve iletebilecek bir stratejiye dönüştürmek için dengeli bir sonuç kartı geliştirilir. Bu süreç fikir birliği ve stratejiye katılım kurmaya yardımcı olur.

3A Stratejik olmayan yatırımları ortadan kaldırın. Kurumsal sonuç kartı, stratejik öncelikleri netleştirerek, stratejiye katkıda bulunmayan birçok aktif programı tespit eder. (6. ay)

3B Kurumsal değişim programları başlatın. Kurumsal sonuç kartı işler arası değişim programlarına ihtiyacı tespit eder. İşletme birimleri sonuç kartlarını hazırlarken bunlar başlatılır. (6. ay)

4 İşletme birimi sonuç kartlarını gözden geçirin. CEO ve yönetim ekibi tek tek işletme birimlerinin sonuç kartlarını gözden geçirir. Bu gözden geçirme CEO'ya, işletme birimi stratejisi şekillendirmeye ilgili bir şekilde katılma olanağı verir. (9.-11. aylar)

7 Uzun erimli plan ve bütçeleri güncelleştirin. Her ölçü için beş yıllık hedefler kurulur. Bu hedefleri karşılamak için gereken yatırımlar tespit edilip fonlanır. Beş yıllık planın ilk yılı yıllık bütçe haline gelir. (15.-17. aylar)

9 Yıllık strateji gözden geçirmesi yürütün. Üçüncü yılın başında ilk stratejiye ulaşılmıştır ve kurumsal stratejiyi güncelleştirmek gerekir. Yönetim komitesi on stratejik meseleyi listeler. Her işletme biriminden, kendi stratejisini ve sonuç kartını güncelleştirmenin başlangıcı olarak bu meselelerinin her birine karşı bir pozisyon geliştirmesi istenir. (25.-26 aylar)

13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26

6A Dengeli sonuç kartını tüm şirkete iletin. Bir yılın sonunda yönetim ekipleri stratejik yaklaşım konusunda rahatladıklarında, sonuç kartı tüm kuruluşa yayılır. (12. ay ve sonrası)

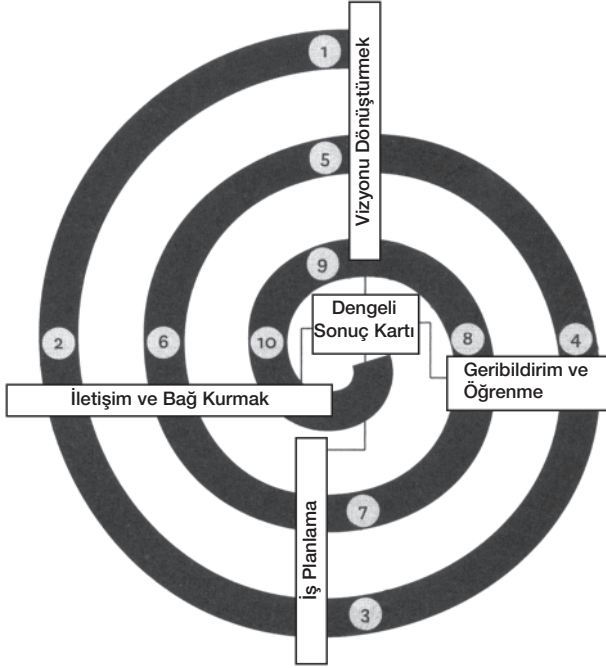
6B Bireysel performans amaçları koyun. Yönetimin en üst üç seviyesi bireysel amaçlarıyla teşvik edici tazminatlarını sonuç kartlarına bağlarlar. (13.-14 aylar)

8 Aylık ve üç aylık gözden geçirmeler yürütün. İşletme birimi sonuç kartlarının kurumsal olarak onaylanmasından sonra, ağırlıklı olarak stratejik meselelere odaklanan üç aylık gözden geçirmeler tarafından desteklenen aylık bir gözden geçirme süreci başlar. (18. ay ve sonrası)

10 Herkesin performansını dengeli sonuç kartına bağlayın. Bütün çalışanlardan bireysel amaçlarını dengeli sonuç kartına bağlamaları istendi. Tüm kuruluşun teşvik tazminatı sonuç kartına bağlandı. (25.-26. aylar)

Not: 7, 8, 9 ve 10. adımlar düzenli bir programa göre uygulandı. Dengeli sonuç kartı artık, yönetim sürecinin rutin bir parçasıdır.

... dengeli sonuç kartı etrafında



Kişisel sonuç kartı

Kurumsal amaçlar

- Kurumsal değerimizi yedi yıl içinde iki katına çıkarmak.
- Kazancımızı yılda yaklaşık %20 artırmak.
- Sermaye maliyetinin %2 yukarısında iç kârlılık oranı elde etmek.
- Hem üretimi hem de rezervleri gelecek on yıl içinde %20 artırmak.

| Kurumsal hedefler | | 1998 | | 1999 | | Sonuç kartı ölçütleri | İşletme birimi hedefleri | | | | Ekip/bireysel amaçlar ve girişimler |
|-------------------|------|-----------------------------|------|------|--------------------------------------|-----------------------|--------------------------|------|------|------|-------------------------------------|
| 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 1995 | | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | |
| 100 | 120 | 160 | 180 | 250 | <i>Finansal</i> | | | | | | 1. |
| 100 | 450 | 200 | 210 | 225 | Kazancılar (milyon \$) | | | | | | |
| 100 | 85 | 80 | 75 | 70 | Net nakit akışı | | | | | | 2. |
| | | | | | Genel giderler ve faaliyet giderleri | | | | | | |
| 100 | 75 | 73 | 70 | 64 | <i>İşletmeye ilgili</i> | | | | | | |
| | | | | | Fiçi başına üretim maliyetleri | | | | | | |
| 100 | 97 | 93 | 90 | 82 | Fiçi başına geliştirme maliyetleri | | | | | | |
| 100 | 105 | 108 | 108 | 110 | Toplam yıllık üretim | | | | | | 3. |
| | | Ekip/birey ölçütleri | | | | Hedefler | | | | | |
| 1. | | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | | 4. | |
| 4. | | | | | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | | | | | |
| İsim: | | | | | | | | | | | |
| Yerleşim: | | | | | | | | | | 5. | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

Bir şirket dört bakış açısından ölçüleri birbirine nasıl bağladı

