

YILDIZ ŞİRKETLER OKULU

Gelişim Programı



www.inotec.com.tr



Stratejik
Yönetim
Modeli
Uygulaması





*Geleceđinizi řekillendirelim,
yıldızınız parlasın*

İçindekiler

- InoTec Hakkında
- 12K Stratejik Yönetim Modeli
- 12K Alt Modelleri
- 12K Modelleri ile Bütünsellik
- Yıldız Şirket Nedir?
- Yıldız Şirketler Okulu
- Gelişim Programı Nedir?
- Programın Temel Hedefleri
- Programın Uygulama Süreci
- Kullanılan Araçlar
- Programın Bileşenleri
 1. Stratejik Yönetim
 2. Süreç Yönetim Sistemi
 3. İnsan Kaynakları Süreçleri
 4. İnovasyon Yönetim Sistemi
 5. Yalın Yönetim Sistemi
 6. Kurumsal Performans Yönetimi



Bizimle başarınız garanti altında.

InoTec Hakkında

InoTec Teknoloji ve Yönetim Danışmanlığı Ltd. Şti. danışmanlık ve eğitim hizmeti vermek üzere 2001 yılında kuruldu. Şirketlerin kurumsal gelişimini desteklemek ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlamak için faaliyetlerini devam ettiren InoTec Teknoloji ve Yönetim Danışmanlığı, otomotiv sektörü başta olmak üzere üretim ve servis sektörüne yayılmış geniş yelpazede bilgi birikimini müşterilerine sunuyor.

Türkiye'de ilk defa uygulama alanı bulan 12K Stratejik Yönetim Modeli Sistemini tamamen kendi imkanlarıyla tasarlayarak, 12K Stratejik Yönetim Modelinin başarılı uygulama sonuçlarından hareketle, model alt modellerle derinleştirilmiştir. Şirketlerin süreçlerini yapılandırmak için kullanılan 12K Süreç Yönetim Sistemi Modeli, üretim proseslerinin israflardan arındırılarak verimli hale getirilmesine hizmet eden 12K Yalın Yönetim Sistemi Modeli, insan kaynakları süreçlerinin geliştirilmesini hedefleyen 12K İK Model, inovasyon süreçlerinin geliştirilmesini hedefleyen 12K İnovasyon Modeli, şirketlerin yöneticilerinin liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesini hedefleyen 12K Çizgi Ötesi Liderlik Modeli ve son olarak da kurumların çalışanları ile öğrenerek büyümelerinde katalizör görevi olan 12K Takım Çalışması Modellerini tasarlayarak uygulamaya almıştır.

İsminde yer alan "Ino" kelimesinin temsil ettiği inovasyon ruhuna paralel olarak InoTec, kurulduğu yıldan bu yana hiç durmadan ürün ve hizmet yelpazesini adeta bir Ar-Ge kurumu gibi geliştirmektedir.

InoTec'in ana amacı; hizmet verdiği şirketlerin geleceğini hayal etmelerini sağlamak ve bu hayalin adım adım şekillendirilmesinde kılavuz rolü oynamaktır.

12K STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

Günümüzün en iyi şirketleri;

- İçinde bulunduğu pazarı doğru analiz eden,
- Stratejik kararlarla geleceğini şekillendiren,
- Süreçlerini yalınlaştırarak verimliliği ön planda tutan,
- Sahip olduğu insan kaynağını doğru yöneten,
- İnovasyonu bugünden daha iyi olmak için kullanan,
- Kurumsal performansını doğru metriklerle yöneten

sürdürülebilir büyüme ve karlılığı yakalamış şirketlerdir.

Sürdürülebilir başarıyı yakalamış iyi ve mükemmel şirketlerin inşaa edilebilmesi için 12K Stratejik Yönetim Modeli ve buna bağlı olarak diğer alt modeller tasarlanmış ve birbirlerine entegre olarak uygulamaya alınmıştır.

12K Model'in "K" harfi "Kriter" kelimesinin baş harfidir. Model 12 ana, 75 alt kriterden oluşmaktadır.

12K Stratejik Yönetim Modeli üretim yapan ve hizmet sunan kurumlar olmak üzere iki grupta uygulanmaktadır.



12K Model: Türk Yönetim Sistemi

12K ALT MODELLERİ

Süreç Yönetimi – Yalın Yönetim - İnsan Kaynakları –
İnovasyon – Liderlik – Takım Çalışması

Birbirlerine entegre yapıda tasarlanan 12K Modellerinin ana başlıkları ve amacına göre belirlenen sloganları şu şekilde yapılandırılmıştır:

- **12K Stratejik Yönetim Modeli - "Sürdürülebilir Büyüme ve Kârlılık"**
12K Model, bir işletmenin ihtiyacı olan geniş yelpazede yönetim tekniklerini kullanarak sürdürülebilir kârlılık ve büyümenin sağlanması için yol haritası sunar.
- **12K Süreç Yönetim Modeli - "Sürekli Gelişen Süreçler"**
Kurumların süreçlerinin tanımlanması, yönetilmesi, performansının ölçülmesi ve sürekli geliştirilmesine hizmet eden kriterler bütünüdür.
- **12K Yalın Yönetim Modeli – "İsraflardan Arındırılmış Prosesler"**
Proseslerinin israflardan arındırılarak verimli hale getirilmesi için yalın yönetim tekniklerinin kriterlerini içerir.
- **12K İK Model - "Geleceğe Hazır Yetenekler"**
Kurumların mevcut insan kaynağı yetkinliklerinin yarınlar için hazır hale getirilmesi için insan kaynakları süreçlerini bütünsel olarak ele alıp geliştirmeyi hedefler.
- **12K İnovasyon Modeli - "Yüksek Katma Değerli Ürünler ve Hizmetler"**
Müşteri odaklı ürün geliştirmek ve sunulan ürün ve hizmetlerde katma değer artırılması için inovasyon süreçlerini bir sistem olarak ele alan kriterler bütünüdür.
- **12K ALL Model - "Çizgi Ötesi Liderlik"**
Liderlik yetkinliklerini tanımlayan, 360° analiz yöntemi ile değerlendirilmesini ve geliştirilmesi için araçlar sunan kriterler dizisidir.
- **12K Takım Çalışması Modeli - "Birlikte Öğrenen Takımlar"**
Takım halinde çalışabilme ve birlikte öğrenerek büyümeye hizmet eden kriterler bütünüdür.

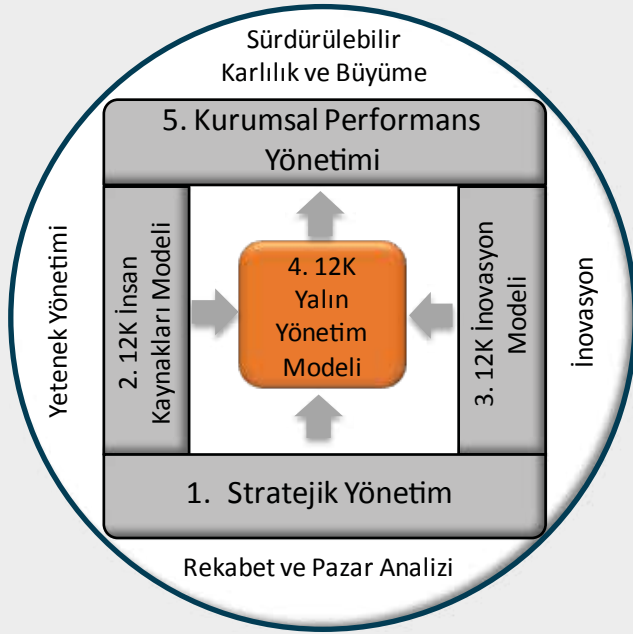
12 ana ve bunları detaylandıran alt kriterler konsepti kurumların başarısını arttırmak amacı ile her yürütülen projede elde edilen öğrenilmiş derslerle, daha da detaylandırılmakta ve etkili metotlarla desteklenmektedir.



Kurumların başarısı tüm süreçlerinin bütünsel olarak ele alınarak yönetilmesine bağlıdır. 12K Stratejik Yönetim Modeli alt modelleri ile birlikte bütünlük halinde uygulanarak şirketlerin sürdürülebilir karlılık ve başarıyı yakalamasına hizmet eder.

12K Modelleri aşağıdaki sıra ile bütünleşik olarak çalışır.

1. Kurumların içinde bulundukları pazar ve rekabet koşullarının analizi ve stratejik yönetim altyapısının kurulması (12K Stratejik Yönetim Modeli)
2. İnsan Kaynakları süreçlerinin yapılandırılması yolu ile yeteneklerin yarınlara hazır hale getirilmesi (12K İK Model)
3. İnovasyon süreçlerinin yapılandırılması yolu ile inovatif ürünler ve hizmetlerin geliştirilmesi (12K İnovasyon Modeli)
4. Üretim veya hizmet sunum süreçlerinin yalın yönetim prensipleri ile verimli hale getirilmesi (12K Yalın Yönetim Modeli)
5. Kurumsal performans yönetim sürecinin yerleştirilmesi ile sürdürülebilir karlılık ve ciro büyümesinin garanti altına alınması. (12K Stratejik Yönetim Modeli)



Bütünsel hareket edildiğinde başarı kaçınılmazdır



YILDIZ ŞİRKET NEDİR?

12K Stratejik Yönetim Modeli kriterlerine göre yapılan analiz sonucunda kurumların aldığı puanlar 200 ile 1000 puan aralığında değerlendirilir. Kurumlar Düşük (C) puan seviyesinden Mükemmel (A+) puan seviyesine kadar değişen 6 skala aralığında derecelendirilirler. Kurumsal yetkinliği ifade eden puan seviyesi arttıkça şirketlerin daha başarılı sonuç üretme kapasitesi artmaktadır.

Yıldız Şirket; İyi (A) ve Mükemmel (A+) puan seviyesine ulaşmış, sürdürülebilir ciro büyümesi ve karlılığı yakalamış şirkettir.

S/N	Not Aralığı	Seviye	Seviye Tanım
1	900 – 1000	A+	Mükemmel - YILDIZ ŞİRKET
2	800 - 899	A	İyi - YILDIZ ŞİRKET
3	700 - 799	B+	Orta Üstü
4	600 - 699	B	Orta
5	400 - 599	C+	Orta Altı
6	200 - 399	C	Düşük

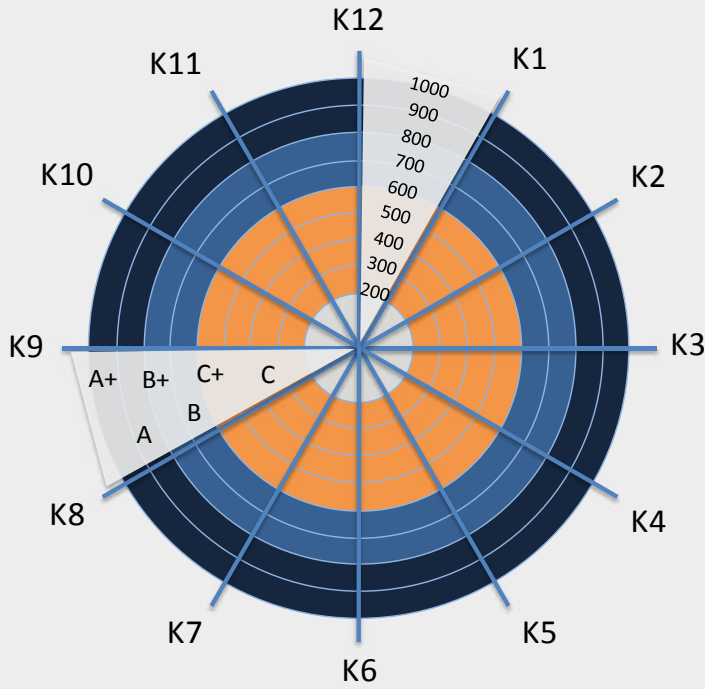
12K Stratejik Yönetim Modeli kriterleri ile yapılan analiz sonucunda verilir ve her yıl tekrar analiz ile ünvan devamlılığı sağlanır.

Sürdürülebilir başarıyı elde etmiş Yıldız Şirketler

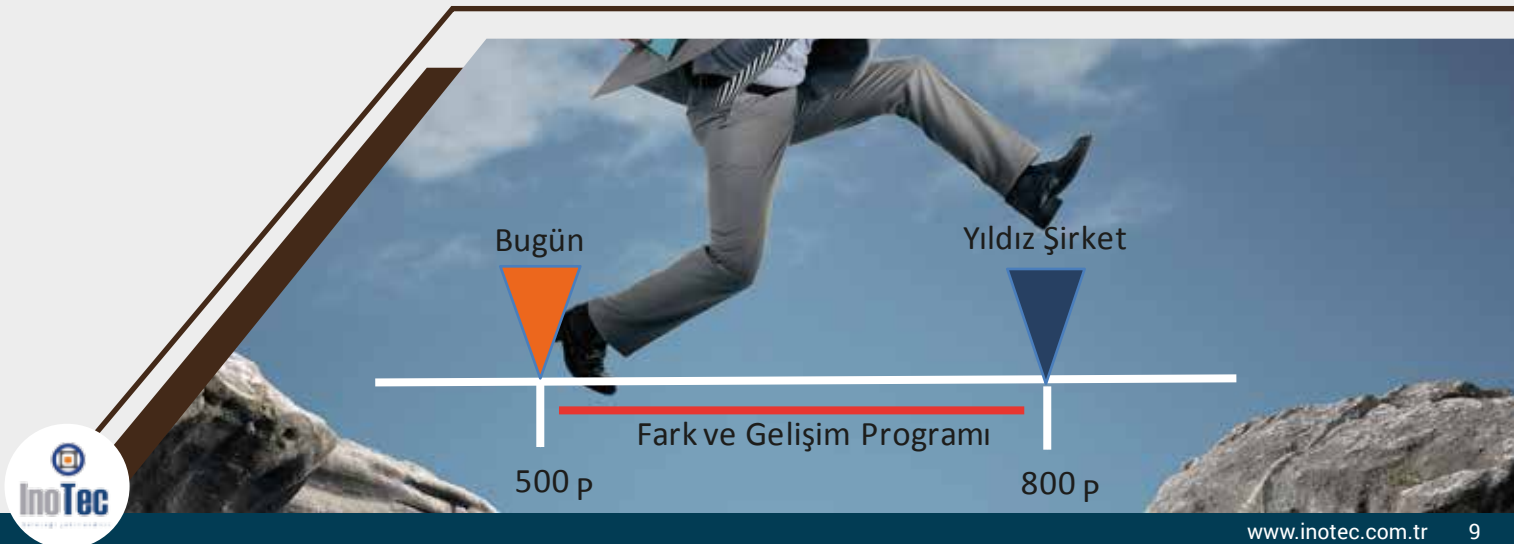
YILDIZ ŞİRKETLER OKULU GELİŞİM PROGRAMI NEDİR?

Yıldız Şirketler Okulu Gelişim Programı; 12K Stratejik Yönetim Modeli kriterlerini baz alan bilgilendirme eğitimi ve analiz faaliyeti ile mevcut durumun tespiti sonrası oluşturulan ve hedefi Yıldız Şirket (A ve A+) seviyesi olan kuruma özel gelişimin yol haritasıdır.

12K Stratejik Yönetim Model'in 12 ana ve 75 alt kriterinin detaylı olarak kurumun kendi yerinde analiz edilmesi sırasında her kriterin karşılanma seviyesi derecelendirilmekte, sistemde kayıtlı bulunan benzer durumdaki yüzlerce şirketle kıyaslanmakta ve gelişim ihtiyacı belirlenmektedir. Analiz sonuçlarına dayandırılan gelişim programı; ihtiyaç doğrultusunda tüm 12K Stratejik Yönetim Modellerinin kriterlerini doğru sırada ve zaman sınırları içerisinde danışmanlık ve eğitim faaliyetleri ile desteklenmiş projeleri kapsamaktadır.



Yıldız şirkete uzanan yol haritası



PROGRAMIN TEMEL HEDEFLERİ

Gelişim programının amacı; kurumların tüm faaliyet alanlarını kapsayan projeler tasarlayıp, var olan insan kaynakları yetkinliklerini harekete geçirerek kurumu YILDIZ ŞİRKETLER seviyesine çıkartmaktır.

Programın temel hedefleri;

- Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi,
- İnovasyon yetkinliğinin geliştirilmesi,
- Verimlilik artışı,
- Maliyetlerin düşürülmesi,
- Karlılık artışı,
- Sürdürülebilir ciro büyümesinin

sağlanmasıdır.

Program, yüzlerce şirkette uygulama alanı bulmuş geniş yelpazede bilgi birikiminin danışman ve eğitmenlerle kurum çalışanlarına aktarılması ve çalışanların doğru organize edilmesi yolu ile kurumun gelişiminin sağlanmasını yöntem olarak benimsemektedir. Böylece programın sonuçlanmasının ardından kurum çalışanlarının gelişen yetkinlikleri sayesinde sürdürülebilirlik temin edilmiş olacaktır.

Sürdürülebilirlik garanti altında



PROGRAMIN UYGULAMA SÜRECİ

Programın uygulama süreci beş temel adımla ilerler

Analiz

Yıldız Şirketler Okulu Gelişim Programının ilk adımı, 12K Stratejik Yönetim Modeli kriterleri kullanılarak kurumun kendi yöneticilerinin katılımı ile gerçekleştirilen eğitim ve analiz faaliyetidir. Analiz faaliyeti aynı zamanda benzer şirketlerle rakamsal olarak kıyaslamayı da içerir.

Planlama

Gelişim planı; YILDIZ ŞİRKET hedefi ile bugünkü konum arasındaki fark belirlenerek oluşturulur. Gelişim planı; "Ortalama" yetkinlik puanına sahip kurumu "İyi" ve "Mükemmel" yetkinlik puan seviyesine taşıyacak faaliyetleri kapsar.

Uygulama

Danışmanlarımız gelişim planını baz alarak çalışanların yetkinliklerini geliştirmeyi esas alan eğitim ve danışmanlık faaliyetleri ile kurum içinde oluşturulan çok sayıda proje ekibine kılavuzluk ederler. Danışmanlık faaliyetleri şirketin kendi sahasında gerçekleştirilir.

Kazanım Analizi

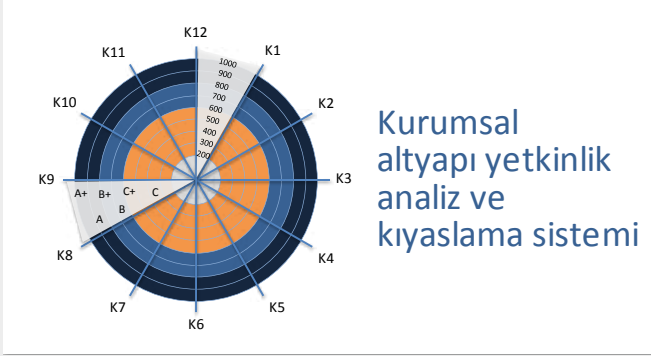
Proje sonunda şirketin ulaştığı durum kriterler yardımıyla tekrar analiz edilir ve gelişim seviyesi raporlanarak geleceğe yönelik öneriler oluşturulur.

Ödüllendirme

12K Stratejik Yönetim Modeli kriterlerine göre 800 ve üstü puan alan kurumlara "YILDIZ ŞİRKET" ünvanı verilir. Bir yıllığına verilen bu ünvan yine yıllık olarak analiz edilerek ünvanın devamlılığı sağlanır.



Programın etkin olarak yürütülebilmesi için ihtiyaç analizinden başlayarak tüm uygulama evreleri süresince çok sayıda araçtan yararlanılmaktadır.



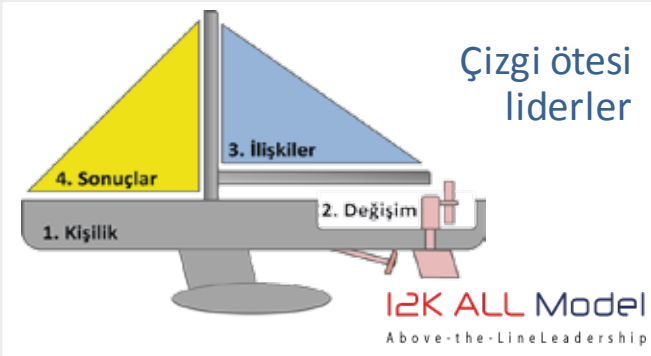
Analiz ve Kıyaslama Sistemi

Programın ilk faaliyeti olarak gerçekleştirilen analiz www.inotec.com.tr adresi altında barındırılan web tabanlı sistem yardımıyla yürütülmektedir. Aynı sistem üzerinde tüm alt modellerin kriterlerinin analizi de gerçekleştirilebilmektedir.



İnoPro Strateji Uygulama ve Proje Yönetim Sistemi

Programda dahil olan kurumların stratejilerini planlamaları ve performans göstergelerini ve projelerini yönetmeleri için kullandıkları web tabanlı sistemdir. www.inopro.com.tr



12K ALL 360° Değerlendirme Sistemi

Liderlik yetkinliklerinin 360° yöntemi ile analiz edilmesi, sistemdeki diğer liderlerle kıyaslanması ve geliştirilmesi için kullanılan web tabanlı sistemdir. www.12kall.com

PROGRAMIN BİLEŞENLERİ

1. Stratejik Yönetim

Stratejik Yönetim süreci; kurumların yöneticilerinin günün yoğunluğundan sıyrılarak dönemsel olarak işe daha yukarıdan bakıp fırsatları algılamak ve kullanmak, olası tehditlerden sakınmak için etkili stratejiler geliştirmek ve uygulamak için yürüttüğü süreçtir.

Stratejik planlama süreci, tepe yöneticilerin en önemli önceliği ve sorumluluğundaki işlerin başında gelenidir. InoTec kurulduğu yıldan bu yana çok sayıda kurumda gerçekleştirilen stratejik planlama projesi sonucunda, ülkemiz kurumlarının kültürel dokusunu da dikkate alan yıllık stratejik planlama ve strateji uygulama süreci adımlarını belirlemiştir. Yıllık periyotlarda tekrarlanan Stratejik Planlama ve Strateji Uygulama Sürecinin 8 adımı aşağıdaki şekilde ilerler;

1. Uzak görüş kazanma
2. Vizyon ve stratejiyi tercüme etme
3. Strateji dönüştürme
4. Stratejilerin operasyonel düzleme indirgenmesi
5. Operasyonel planlama (projelerin planlanması)
6. Uygulama
7. İzleme ve ölçme
8. Stratejilerin test edilmesi

Yıldız Şirket Okulu Gelişim Programının ilk ve en önemli proje bileşeni Stratejik Yönetim Sürecinin yerleştirilmesidir. Bu adım aynı zamanda diğer projelerin de doğru konumlanmasını sağlar.

Yöneticilerin asli görevi geleceği gelmeden öngörmektir



PROGRAMIN BİLEŞENLERİ

2. Süreç Yönetim Sistemi

Şirketlerde tüm işlemler, birbirlerini sıra ile takip eden ve birbirleri ile etkileşim halindeki süreçlerle yürütülür. Bir şirketin nihai müşterisini memnun edebilmesi için sahip olduğu süreçlerin uyum içinde ve müşteri odaklı çalışabiliyor olması şarttır.

Süreç yönetim sistemi; süreçlerin tanımlanması, birbirleri ile etkileşiminin belirlenmesi, süreçlerin detayındaki akış haritalarının oluşturulması, kullanılan metotların tanımlanması, süreçlerin başarısını ölçen göstergelerin tanımlanması ve ölçülmesi, süreçlerin periyodik olarak denetlenmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini kapsar.

Program başlangıcında 12K Stratejik Yönetim Sistemi ile gerçekleştirilen analiz sırasında Süreç Yönetim Sisteminin geliştirilme ihtiyacının ortaya çıkması durumunda 12K Süreç Yönetim Sistemi kriterleri ile daha detaylı bir analiz gerçekleştirilerek Süreç Yönetim Sistemi altyapısı geliştirilir.

Sürekli gelişen süreçler



PROGRAMIN BİLEŞENLERİ

3. İnsan Kaynakları Süreçleri

Programın uygulamaya alınmasıyla birlikte yürütülecek projeler başta olmak üzere şirketin insan kaynakları yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalara ağırlık verilmektedir.

Yetenekli çalışanları firma bünyesine kazandırmak ve elde tutmak üst yönetim ve İnsan Kaynakları departmanlarının ana görevleri arasında yer alır. Yıldız Şirket seviyesine ulaşabilmek için insan kaynakları süreçlerinin; çalışan yetkinliklerinin sürekli geliştirilmesi ve elde tutulmasını yöneten bir sistemden bahsedilmektedir.

Program başında gerçekleştirilen planlama doğrultusunda ihtiyaç duyulması halinde şirketlerin insan kaynakları altyapısı 12K İK Modeli ile analiz edilerek, geliştirmeyi ve buna bağlı olarak şirket performansını arttırmayı hedeflemektedir.



Geleceğe hazır yetenekler

Human
Resources

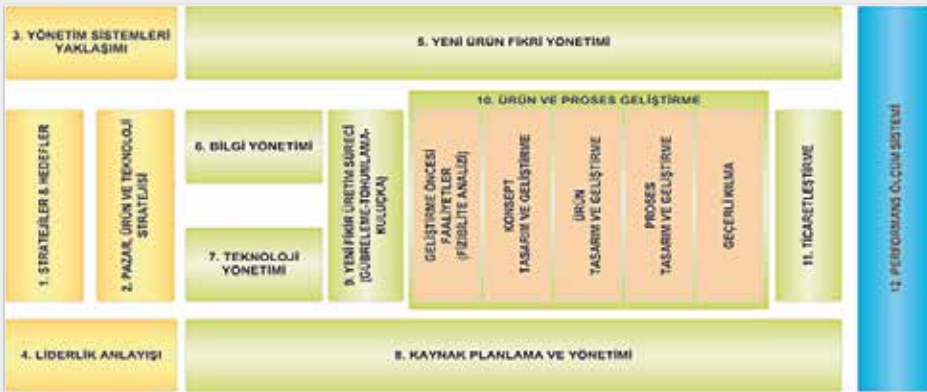
PROGRAMIN BİLEŞENLERİ

4. İnovasyon Yönetim Sistemi

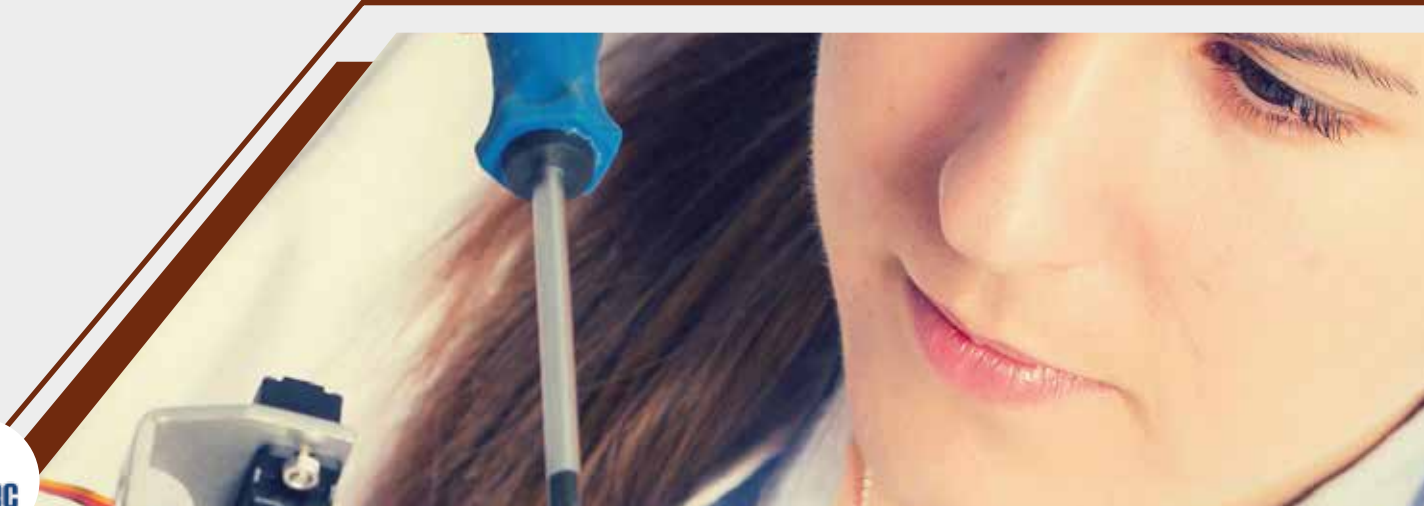
Program başlangıcında gerçekleştirilen analiz ve daha sonra yürütülen stratejik yönetim faaliyetleri sonucunda inovasyon sisteminin geliştirilmesine ihtiyaç görülmesi durumunda 12K İnovasyon Modeli kriterleri kullanılarak derinliğine analiz yapılır ve inovasyon süreçlerinin geliştirilmesi için bir yol haritası oluşturulur.

Belirlenen yol haritası doğrultusunda kurum çalışanlarından oluşturulan bir proje ekibi InoTec danışmanlarının verdiği eğitim ve danışmanlık desteği ile hem inovasyon süreçlerini yapılandırır, hem de süreçler kapsamında kullanılan aşağıdaki teknikleri uygulamalı olarak öğrenirler.

- Değer Analizi
- Kalite Fonksiyonları Geliştirme (QFD)
- Eş Zamanlı Mühendislik ve Proje Yönetimi
- Dizayn ve Proseste Hata Türleri ve Etkileri Analizi (D-FMEA, P-FMEA)
- Ürün/Hizmet Geliştirme Süreçleri Evrelerinin Yönetimi
- Müşteri Geri Beslemelerinin Yönetimi Süreci (8D)



Yüksek katma değerli ürünler ve hizmetler



Program başlangıcında gerçekleştirilen analiz ve daha sonra yürütülen stratejik yönetim faaliyetleri sonucunda ihtiyaç görülmesi durumunda 12K Yalın Yönetim Modeli kriterleri yardımıyla derinliğine analiz yapılır ve gelişim için yol haritası oluşturulur.

Belirlenen yol haritası doğrultusunda çalışma yapmak üzere şirket çalışanlarından oluşan Yalın Ofis adı altında bir çekirdek proje ekibi oluşturulur. Yalın Ofisin hemen hemen her üyesi konusuna göre alt proje ekiplerine liderlik edecek şekilde görevlendirilirler. Alt ekiplerde dahil olmak üzere belirlenen tüm ekip üyeleri InoTec danışmanlarının verdiği eğitim ve danışmanlık desteği ile aşağıda sıralanan Yalın Yönetim tekniklerini bir plan dahilinde şirket içinde hayata geçirirler.

- Değer Akış Haritalama (VSM)
- Hat Dengeleme
- Kararlı Operasyonlar
- Kaizen
- 5S
- Günlük Yönetim Araçları (SQDCM Panosu)
- Görsel Fabrika
- Tekli Dakikalarda Kalıp Değiştirme/Ayar (SMED)
- Toplam Üretken Bakım (TPM)
- Tedarik Zinciri Yönetimi
- Kanban ile Çekme Sistemi
- Kaynağında Kalite ve Hatasızlaştırma (Andon, Jidoka, Poka Yoke)
- Yalın Metriklerle Performans Ölçümü

İsraflardan arındırılmış prosesler

Stratejik Yönetim Sürecinin bir uzantısı olarak, şirketlerin belirledikleri uzun vadeli hedefler doğrultusunda ilerleme performansının takip edilmesi zorunludur. InoTec'in yıllar süren uygulamaları sonucunda elde edilmiş tecrübeler ışığında geliştirdiği Stratejik Yönetim Süreci kapsamında 7 ana stratejik hedef ve bunlara hizmet edecek stratejilerin performansını ölçen Kilit Performans İndikatörleri (KPI) belirlenmiştir.

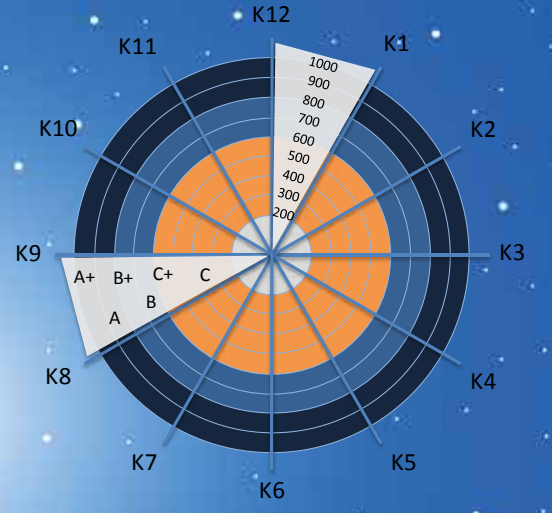
InoTec tarafından kullanılan Ana Stratejik Hedefler (ASH) şunlardır:

1. Ciro Büyümesi
2. Karlılığın Korunması
3. Müşteri Memnuniyetinin Arttırılması
4. Verimliliğin Arttırılması
5. İnovasyon Yeteneğinin Geliştirilmesi
6. Altyapı yatırımları ile Büyümek
7. Entellektüel Sermayenin Geliştirilmesi

Proje kapsamında Kurum Karnesi (Balanced Scorecard) olarak da bilinen ve Finansal – Müşteri – Proses – Büyüme Öğrenme olmak üzere dört boyut altında toplanan Kilit Performans Göstergelerinin ölçümünün öneminin şirket yöneticilerine anlatılması, ölçüm yöntemlerinin ve sorumlularının belirlenmesi, ölçülmesi, sonuçların analiz edilmesi ve kararlar alınarak tekrar ölçülmesi adımları yerleştirilmektedir.

Yönetmenin ilk adımı ölçmektir





*Yıldız Şirket
A ve üstü puana sahip
iyi ve mükemmel şirkettir.*



*Yıldızı
Yakalamak için
Uzanmalısın
0216 688 36 00*



InoTec Teknoloji ve Yönetim Danışmanlığı
Tic. Ltd. Şti.

Altayçeşme Mah. Çam Sok. No: 16
DAP Royal Center A Blok Kat: 6 D: 26
Maltepe / İstanbul

Tel : 0216 688 36 00

Tel : 0216 445 72 00

Fax: 0216 688 36 02

danismanlik@inotec.com.tr

www.inotec.com.tr