

Denetimde Planlama Stratejisi :

Denetim sözleşmesinin imzalanmasıyla denetim işi fiilen başlamış olur. Bu nedenle denetçinin standartlarda öngörülen şekilde genel bir denetim stratejisi belirlemesi ve bu yaklaşım çerçevesinde geliştireceği bir planla denetim işini yürütmesi gerekmektedir.

Genel Denetim Stratejisi :

Uluslararası denetim standartlarına göre denetçi, bağımsız denetim çalışmasının kapsamının zamanlamasının ve yönlendirmesinin uygun şekilde yapılmasını sağlamak amacıyla aşağıda belirtilen hususları dikkate alarak bir denetim stratejisi geliştirmek zorundadır.

- Denetim görevinin kapsamını ve özelliklerini belirlemek. Örneğin İşletmeye özgü uygulanabilir finansal raporlama standartları nelerdir? Sektöre özgü ek raporlama gereklilikleri var mıdır? İşletmenin faaliyet birimleri nerelindedir? gibi hususların belirlenmesi gerekir.
- Denetimin zamanlamasını ve iletişimde bulunulacak kişileri ve bunlarla görüşmeleri planlamak için yapılacak raporlamanın amacını belirlemek.
- Denetim ekibinin yönlendirilmesinde denetçinin mesleki yargısını oluşturmasına imkan veren faktörleri belirlemek.
- Başlangıç denetim çalışmasının sonuçlarını değerlendirmek.
- Denetimin yapısını zamanını ve kapsamını belirlemek.

Denetim stratejisi denetim ekibinin çalışmalarının ağırlık verileceği önemlilik düzeyinin belirlenmesine, önemli yanlışlık riski yüksek olan faaliyet ve birimlerinin bir ön belirlemesinin yapılmasına ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektörün iş koşullarının finansal raporlama ve diğer konularla ilgili önemli gelişmelerin değerlendirilmesine yardımcı olur. Böyle bir stratejinin geliştirilmesinde önceki denetim faaliyetleri ile benzer işletmeler için yapılmış denetim çalışmalarından da yararlanır.

Yürütülecek bir denetim çalışmasının kapsamı, zamanlaması ve yönlendirmesine rehberlik edecek denetim stratejisi kapsamında dikkate alınması gereken faktörler **300 nolu BD standardının** ekinde sıralanmıştır. Söz konusu ekte belirtilenlerle sınırlı olmamakla birlikte denetçiler bu faktörleri dikkate alarak bir yazılı doküman oluşturabilirler.

Küçük işletmelerde yürütülecek denetim stratejisinin kapsamının büyük işletmelerdeki kadar karmaşık olması gerekmez.

Önceki dönem denetim çalışmalarının tamamlanmasını takiben çalışma kağıtları ve önemli hususlar gözden geçirilerek standartlardaki gereklilikleri karşılayan daha basit bir belge de hazırlanabilir.

Stratejik Denetim

1.Mevcut Performans :

Kurum, yatırım geri dönüşü, Pazar payı ve kârlılık açısından önceki yıl nasıl bir performans sergiledi?

Stratejik Durum :

1.Bunlar net bir şekilde ifade edilmiş mi, yoksa permonmanstan mı çıkarılıyor?

2.**Misyon** :Kurum hangi iş alanlarında bulunuyor? Neden

3.**Hedefler** :Kurumun, iş alanı ve fonksiyonel hedefi nelerdir? Bunlar birbirleri ile misyonla ve dahili ve harici ortamlarla uyum içinde mi?

Hedefler, Planlı Faaliyetin Sonuçlarıdır.

4.**Stratejiler** : Kurum hangi strateji veya strateji karmasını uyguluyor? bunlar birbirleri ile, misyonla, hedeflerle, stratejilerle ve dahili ve harici ortamlarla uyum içinde mi?

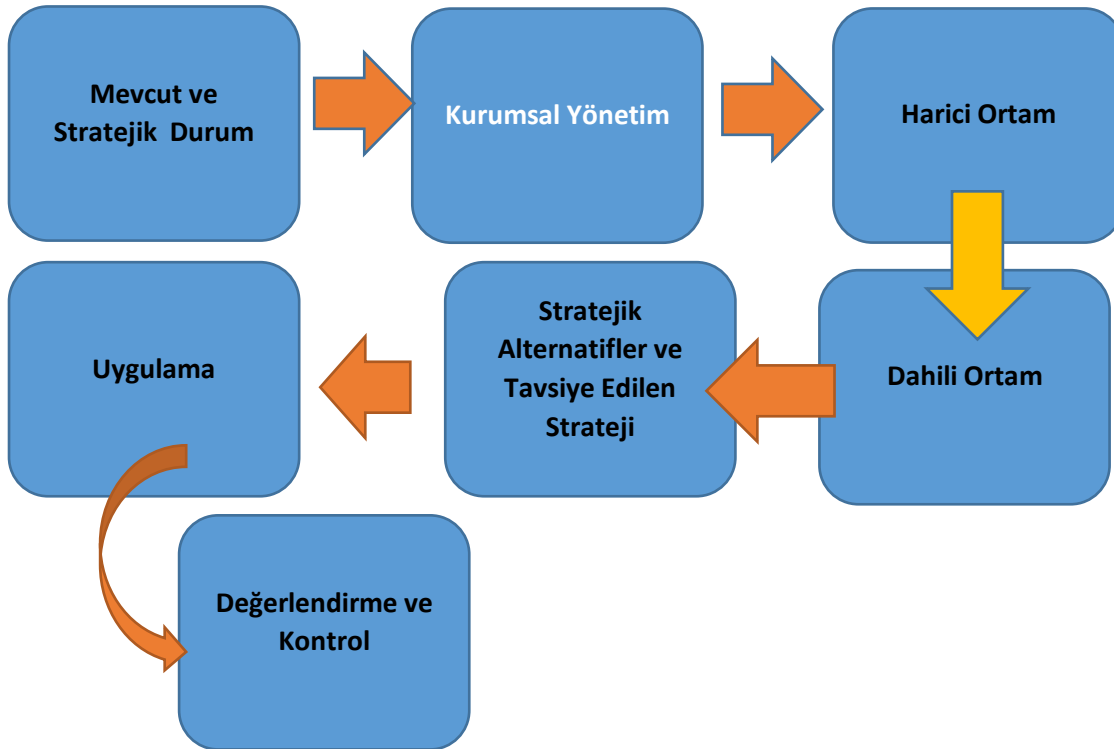
a.**Kurumsal Strateji**

b.**İş Stratejisi**

c.**Fonksiyonel Strateji**

5.**Politikalar** : Kurumun Politikaları nelerdir? Bunlar birbirleri ile, misyonla, hedeflerle, stratejilerle ve dahili ve harici ortamlarla uyum içinde mi?

6.Mevcut misyon, hedefler, stratejiler ve politikalar, ister global, ister çoklu yerel olsun kurumun uluslar arası operasyonlarını yansıtır mı?



2.Kurumsal Yönetim : Şirketlerin ortaklarına ve diğer kullanıcılara en yüksek yarar sağlayacak biçimde yönetilmelerini amaçlayan “Kurumsal Yönetim” veya İngilizce deyiimi ile “Corporate Governance”, iş dünyasında son yıllarda en çok tartışılan konulardan biri oldu.

Enron skandalını, ardından Worldcom gibi dev şirketlerin bir gecede yok olup gittiğini ve bu gelişmelerin konuya olan ilgiyi üst seviyeye çıkardığını; sonucunda şirketlerdeki yönetim aksaklıklarını ve denetim eksikliklerini gündeme getirdiğini 2000’li yılların başında pek çoğumuz izledik. Büyük yankılar uyandırarak faaliyetlerine son veren şirketlerin ortadan kalkmasında yönetimlerin şirketleri asıl hak sahibi olan hissedarların yararına değil, kendi bireysel çıkarları yararına yönetmeleri yatıyordu. Hissedar ve diğer menfaat sahiplerinin, şirket yönetimlerini bu tür davranışlardan alıkoyacak yeterli denetim mekanizmalarından yoksun olması ise, yöneticilerin bu davranışları için uygun zemini hazırlıyordu. Bunun üzerine OECD, 1998 yılında üye ülkelerin kurumsal yönetim konusunda görüşlerini değerlendirmek ve bağlayıcı olmayan bir takım ilkeler belirlemek üzere bir çalışma grubu oluşturdu. İlkelerin ortaya konmasındaki amaç, üye ülke hükümetlerinin yapacakları “kurumsal yönetim”e ilişkin yasal düzenlemeler ve diğer düzenleyici çalışmalar ile yönlendirici bir platform oluşturmaktı. “Tek tip kıyafetin herkese uymayacağı” prensibinin Genel Sekreter Donald J. Johnston tarafından ilk sayfada ortaya konduğu raporda, ülkelerin kendi özelliklerini dikkate alarak hazırlayacakları düzenlemeleri teşvik etmek temel amaçlardan biri oldu. Çalışmada genel kabul gören diğer bir konu ise ilkelerin zaman içinde değişime açık olduğuydu. Sözü edilen ilkeler esasen hisseleri borsada işlem gören firmalara odaklı olmakla birlikte, bu ilkelerin borsada kayıtlı olmayan özel firmalar ve kamu sermayeli şirketlerde de uygulanmasının faydalı olacağı yine OECD’nin bu ilk çalışmasında vurgulanmaktaydı. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, OECD Bakanlar Kurulu tarafından 1999 yılında onaylanarak bu tarihten sonra dünya genelindeki karar alıcılar, yatırımcılar, şirketler ve diğer paydaşlar açısından uluslararası bir referans kaynağı haline geldi. Onaylandığı tarihten bu yana, bu ilkeler, kurumsal yönetim olgusunu gündemde tutarken, hem OECD üyesi ülkeler, hem de diğer ülkelerdeki yasama ve düzenleme girişimleri için bir yol gösterici oldu. Türkiye bu gelişmeleri takip etmekte gecikmeyerek TÜSİAD çatısı altında oluşturulan Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu ile 2002 yılında “Kurumsal Yönetim–En İyi Uygulama Kodu” çalışmasını hazırladı. Çalışma Grubu üyeleri, 2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’nin temellerini atarak, konunun liderliğini yapmak üzere ilgili çevreleri bir araya getirmeyi amaçladılar. Kurumsal yönetim konusunun gündeme bu derece hızlı oturmasının ve gelecek yıllarda da bu konumunu koruyacağına yönelik görüşlerin temelinde, son yıllarda ortaya çıkan şirket skandalları yatmaktadır. Enron, Worldcom ve benzeri, örnek olarak nitelenen kuruluşların bir gecede yok olmaları “iyi yönetim” adına bilinenleri bir kez daha tartışmaya açmıştır. Şirket skandallarının ardından Amerika Birleşik Devletleri, ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla son derece radikal hükümler içeren ve “Sarbanes-Oxley Act” olarak anılan yeni bir kanunu yürürlüğe koymuş, benzer şekilde Almanya, kurumsal yönetim ilkelerini yasalaştırarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiş, Japonya şirketler hukukunu gözden geçirerek, ciddi iyileştirmeler gerçekleştirmiştir. Bu doğrultuda birçok ülke, yürürlükte olan mevzuatını Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde yeniden şekillendirmektedir. OECD İlkeleri, 2002 yılında OECD Bakanlar Kurulu’nun himayesinde OECD Kurumsal Yönetim Yönlendirme Grubu tarafından gözden geçirilmiştir. Bu gözden geçirmede, üye ülkelerin, kurumsal yönetim uygulamalarında karşılaştıkları sorunlara ne şekilde çözüm getirdiklerine dair kapsamlı bir çalışma da kullanılmıştır. Uluslararası kuruluşlar, özel sektör, sendika, sivil toplum ve OECD üyesi olmayan ülkelere temsilcilerin katıldığı kapsamlı istişare toplantıları yapılmış ve oluşan taslak, internet üzerinden kamuoyu görüşüne sunulduktan sonra 2004 yılında revize ilkeler yayınlanmıştır. Ülkemizde de halka açık şirketlerin faaliyetlerini düzenleyen Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), 2003 yılında OECD İlkeleri’ni temel alarak Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni yayınlamış, 2004 yılında OECD tarafından revize edilen ilkelerdeki değişiklikleri ek bir düzenleme ile ilkelere yansıtılmıştır.

Kurumsal yönetim kavramını incelemeyen önce, bu kavramın bütün dünyada yaygın bir şekilde tartışılması sürecini başlatan skandallarının yaşandığı ülkelerdeki şirket yapısını kısaca ele almakta yarar vardır. Zira, kurumsal yönetim terimiyle ifade ettiğimiz “corporate governance”, öncelikle çok ortaklı şirketlere özgü sorunlar çerçevesinde gündeme gelmiş, halka açık olmayan şirketlerde ve kamu kurumlarında kurumsal yönetim ise bunu takiben tartışılmaya başlanmıştır. Ekonomik teori, bir işletme, sahibi tarafından yönetildiğinde, sahip-yöneticinin kişisel çıkarlarıyla doğrudan ilişkili oldukları için, kâr ve firma değerinin maksimizasyon eğiliminde olacağını vurgulamaktadır. Şirketin sahipliği ve kontrolü birbirinden ayrılmaya başladığında ise yöneticinin kişisel çıkarları, şirket varlıklarının yanlış kullanılmasına yol açabilmektedir. Bu ayrım, Anglosakson sistem başlığı altında incelenen ABD ve İngiliz şirketlerinde yaygın görülen bir durumdur. Bu ülkelerde, sanayinin gelişimi sürecinde hissedarlık ve yöneticilik sorumluluklarının artan bir hızla birbirinden ayrıldığı gözlenmiştir. Özellikle, ABD ve İngiltere’de büyük şirketler, payları küçük olan çok sayıda hissedarın ortak olduğu bir mülkiyet yapısına sahiptir. Dağılmış mülkiyet yapısı olarak adlandırılan bu modelde, hissedarların birden fazla şirkette küçük oranda yatırımları söz konusudur. Şirketlerin yönetimi ise, bu hissedarlar adına yetkilendirilmiş olan profesyonel yöneticilerin kontrolündedir. Görüldüğü üzere, bu yapıda şirketlerin mülkiyeti ve yönetsel kararların kontrolü farklı ellerde toplanmıştır. Başka bir ifadeyle, hak sahibi olanlar “hissedarlar”, şirketi kontrol edenler, yani söz sahibi olanlar ise onların görevlendirdiği “yöneticiler”dir. Elbette, hissedarlar genel kurulda kendi haklarını savunmak, yönetim kurulunu seçmek, yönetim kurulu aracılığıyla faaliyetlerinden tatmin olmadıkları yöneticileri görevden almak gibi araçlarla şirketler üzerinde söz sahibi olabilmektedir. Ancak, kurumsal yönetim, tam da bu araçların işlerliği konusundaki sıkıntılar nedeniyle gündeme gelmiştir. Dağılmış mülkiyet yapısı, likit bir sermaye piyasasının oluşturulmasına olanak tanımakla birlikte, şirkette payları ve buna bağlı olarak çıkarları küçük olan hissedarların, profesyonel yöneticilerin faaliyetlerini yeterince denetleme arzusu ya da gücüne sahip olmamaları gibi ciddi bir sorunu beraberinde getirmiştir. Bu durum, yöneticilerin şirket faaliyetlerinin yönlendirilmesinde fazlasıyla güç sahibi olması ve zaman zaman bu gücü hissedarlar aleyhine olması pahasına kendi kişisel çıkarları doğrultusunda kullanabilmeleri gibi bir riski doğurmuştur.

Aslında, dağılmış mülkiyet yapısı nedeniyle oluşan denetim eksikliğinde, yöneticilerin hissedar çıkarlarına ters düşebilecek kararlar alması için mutlaka art niyet gerekmemektedir. Bu sorunu vurgulayan yazarlar, birçok şirkette küçük oranda hissesi olan yatırımcıların risk alabilme kapasitesi ile; bütün mesaisi, bir anlamda yatırımı, tek bir şirkete bağlanmış olan profesyonel yöneticilerin risk alabilme kapasitesi arasında doğal bir fark olacağını öne sürmektedir. Bu da hissedarlar ve yöneticilerin amaçlarındaki farklılıkları gündeme getirmiştir. Böyle bir amaç farklılığı söz konusu olduğunda, yöneticilerin her zaman hissedarların amaçları doğrultusunda olmayan ve kendi bireysel çıkarlarını tatmin etmeye yönelik stratejileri benimseyebileceği sonucu doğmaktadır. Özetle, hissedarlık ve yöneticilik sorumluluklarının ayrılması ve hissedarların bütün mesailerini tek bir şirkete ayırmamasından kaynaklanan denetim zafiyeti nedeniyle, yöneticilerin karar verirken her zaman öncelikle hissedar çıkarlarını göz önünde bulundurmaması gibi bir durum söz konusu olabilmektedir. Halka açık şirketler açısından dağılmış mülkiyet yapısının tersine bir durum ise, hâkim ortak olarak adlandırılan bir hissedarın, şirket mülkiyetinin büyük bölümünü elinde bulundurduğu, geri kalan hisselerin ise “azınlık hissedarlar” olarak adlandırılan yatırımcılar arasında paylaşıldığı durumu ifade eden mülkiyet yoğunluğudur. Belli bir hakim ortağın kontrolündeki bu şirketlerde, şirket yönetiminin büyük hissedar tarafından belirlenmesi ve kontrol edilmesi, dağılmış mülkiyet yapısında vurgulanan denetim zafiyetini ortadan kaldırmaktadır. Zira, hakim ortak, yatırımın büyüklüğü nedeniyle şirket yönetimini denetleme konusunda daha fazla isteğe ve olanağa sahiptir. Ancak, bu mülkiyet yapısı da bazı önemli kurumsal yönetim sorunlarına neden olabilmektedir. Örneğin, mülkiyet yoğunluğu büyük hissedarların şirket yönetimi ile küçük hissedarların aleyhine işbirliği

yapma olasılığını kolaylaştırmaktadır. Başka bir ifadeyle, mülkiyet yoğunluğu sonucunda şirketin varlıklarının küçük hissedarların çıkarları aleyhine kullanılması tehlikesi doğabilmektedir. Azınlık haklarının yasal olarak yeterince korunmadığı ülkelerde bu sorun daha sık gündeme gelebilmektedir.

KURUMSAL YÖNETİM:

ister dağılmış mülkiyet yapısı, ister mülkiyet yoğunluğu şeklinde olsun, birden çok ortağın yatırımlarının yönlendirildiği çok ortaklı anonim şirketler, kurumsal yönetime yönelik tartışmalar için başlangıç noktası teşkil etmiş; bu nedenle kavram İngilizce literatürde “corporate governance” olarak adlandırılmıştır. Zira, kurumsal yönetim ilkeleri ile çözüm aranan temel sorunlar, özellikle mülkiyet ve kontrol ayırımının söz konusu olduğu işletmelerde yaygın olarak gözlenmiştir. Bu işletmelerde, şirket üzerinde hak sahibi olan kaynak sağlayıcıların, bu hakları ile orantılı bir güce sahip olamaması kurumsal yönetim çalışmalarının çıkış noktası olmuştur. Bu çerçevede kurumsal yönetim, şirketi yönetenlerle ona kaynak sağlayanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini kapsamaktadır. Yönetim, belli amaçlara ulaşmak amacıyla yapılan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesini ifade ederken, kurumsal yönetim bütün bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde menfaat gruplarının çıkarlarının, örgütsel amaçlara ne şekilde yansıtılacağı ve ne şekilde tatmin edileceği ile de ilgilenmektedir. Görüldüğü gibi kurumsal yönetim, yönetim fonksiyonlarını da içeren ancak bununla sınırlı olmayan bir çatı kavramdır. Ira Millstein tarafından geliştirilmiş ve yaygın olarak kabul gören bir tanımda da, kurumsal yönetim şirket amaçlarının belirlenmesine yönelik düzenlemeler bağlamında açıklanmaktadır. Buna göre, “kurumsal yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamalarının bileşimidir.” Başka bir ifadeyle, kurumsal yönetim şirketlerin • sermayeyi ve insan kaynaklarını cezbetmesine, • etkin performans göstermesine, • hedeflerine ulaşmasına, • hukuki zorunlulukları ve toplumsal beklentileri yerine getirmesine yönelik, yasa, düzenleme ve gönüllü özel sektör uygulamalarını kapsamaktadır. Yukarıda özetlenen kaynak sağlayıcılarla ilişkiler bakışı, dar anlamda, şirket yöneticileri, yönetim kurulu ve sermayedarlar arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Bu bakış açısı genişletildiğinde ise, şirketin diğer paydaşları ve toplumla olan ilişkisi de kurumsal yönetimin ilgi alanına dâhil olmaktadır. Şirket amaçlarının bütün menfaat sahiplerinin beklentilerini eşit ölçüde tatmin edecek şekilde belirlenmesi ise, her durumda mümkün olmayabilmektedir. Örneğin, şirketin etkinliği hissedarlar açısından yatırımların geri dönüşünün maksimizasyonu, kredi kuruluşları tarafından borç yükümlülüğünün yerine getirilebilmesi, çalışanlar tarafından iş güvencesi, çalışma ortamının kalitesi gibi değişkenlerle değerlendirilmektedir. Yalnızca hissedarlar açısından bakıldığında dahi, şirket karının uzun vadeli yatırımlara yönlendirilmesi ya da maksimum kar payı dağıtılması çeşitli ve birbiriyle çelişen hissedar beklentileri söz konusu olabilmektedir. Menfaat sahiplerinin beklentilerinin en azından “zaman zaman” birbiriyle çelişebilecek olması, şirket amaçlarının belirlenmesini kritik bir görev haline getirmektedir. Şirket yönetimi, bütün bu ilişkileri göz önünde bulundurarak, hissedar ve tüm menfaat sahiplerinin beklentilerinin dengeli bir şekilde tatmin edilmesi ve şirketin uzun vadede sürdürülebilir bir performans düzeyine ulaşması çabasında olmalıdır. Kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler de, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak adlandırılan dört temel ilkeye odaklanarak şirketin gerekli kaynakları çekebilmesini amaçlamalıdır. Kurumsal yönetimin bu dört temel ilkesi, performans ölçümü ve geliştirilmesi esasına dayalı olarak birbirleriyle ilişkilendirilmekte ve böylece, şirketlerin hissedarları için değer yaratırken, toplumsal değerlerle de uyumlu çalışması beklenmektedir.

ADİLLİK: Adillik ilkesi, şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dâhil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını ve

yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, adillik ilkesini aşağıda belirtilen iki maddeye bağlı olarak geniş şekilde incelemektedir. Madde 1: Kurumsal yönetim çerçevesi, hissedarlık haklarını korumalı ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmalıdır. Bu madde hissedarları, mülkiyetin sahibi olarak tanımaktadır. Hissedarlar, şirketin yasal olarak tanınmış ve bölünebilir hisselerinin sahibi olarak şirketteki çıkarlarını sürdürme veya elden çıkarma hakkına sahiptir. Etkili kurumsal yönetim, bu mülkiyet hakkını koruyan ve güvenli sahiplik, kayıt ve transfer yöntemlerini içeren yasa, prosedür ve uygulamalara dayanmaktadır. Bu ilke, yönetim kurulu üyelerinin seçimi, önemli birleşme ve satın alma işlemlerinin onaylanması gibi kritik şirket kararlarına hissedarların katılım haklarını da tanımaktadır. Madde 2: Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dâhil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almalıdır. Bütün hissedarlar haklarının ihlali halinde yeterli telafi ya da tazminat elde etme imkânına sahip olmalıdır. Bu maddeye göre, hukuki çerçeve azınlık hissedarları şirket varlıklarının yanlış kullanımı veya hâkim hissedarlar, yöneticiler veya yönetim kurulu üyelerinin işlemlerine karşı koruyan yasaları içermelidir.

3.Harici Ortam :

Fırsatlar ve Tehditler(swot) :

a.Doğal Fiziksel Ortam(Sürdürülebilirlik Sorunları)

b.Toplumsal Ortam :

-Ekonomik

-Teknolojik

-Politik-Yasal

-Sosyo Kültürel

c.Faaliyet Ortamı :

d.Harici Faktörlerin Özeti :

4.Dahili Ortam :

Güçlü ve Zayıf Noktalar(Swot)

1.Kurum Yapısı :

2.Kurum Kültürü :

3.Kurum Kaynakları :

a.Pazarlama :

b.Finans :

c.Ar-Ge :

d.Operasyonlar ve Lojistik :

e.İnsan Kaynakları Yönetimi :

f.Bilgi Teknolojileri :

4.Dahili Faktörlerin Özeti :

5.Stratejik Faktörlerin Analizi(SWOT) :



a.Durumsal Analiz :

b.Misyon ve Hedeflerin Gözden Geçirilmesi :

6.Stratejik Alternatifler ve Tavsiye Edilen Strateji :

a.Stratejik Alternatif (Tows Matrisi) :

İÇ FAKTÖRLER ve DİŞ FAKTÖRLER	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
FIRSATLAR	G-F Stratejileri: Kurumun güçlü taraflarını destekleyen fırsatları belirlemek ve değerlendirmek için geliştirilen stratejilerdir.	Z-F Stratejileri: Kurumun zayıf yönlerini kuvvetlendirmek için fırsatları kullanarak geliştirilen stratejilerdir.
TEHDİTLER	G-T Stratejileri: Kurumun Dış tehditlere karşı hassasiyetini azaltmak için birimin güçlü yanlarının nasıl kullanılması gerektiğini ortaya koyan stratejilerdir.	Z-T Stratejileri: Kurumun zayıf yönlerinin dış tehditlerden kolayca etkilenmesini engelleyecek savunma planlarını hazırlamaya yarayan stratejilerdir.

b.Tavsiye Edilen Strateji :

7.Uygulama :

a.Tavsiye Edilen Stratejiyi Uygulamak için ne tür Programlar(Kurumun Tekrar yapılandırılması veya TQM oluşturma)Geliştirilmelidir.

b.Bu Programlar Finansal Açıdan gerçekleştirilebilir midir? Geçici Bütçeler geliştirilebiliyor ve Onaylanabiliyor mu?

c.Yeni Standart İşletme Prosedürlerinin Geliştirilmesi Gerekliyor mu?

8.Değerlendirme ve Kontrol :

a. Mevcut Bilgi Sistemi, Uygulama Faaliyetleri ve Performans Hakkında Yeterli Geri Bildirim Sağlayabilir mi? Stratejik Faktörleri Ölebilir mi?

b. Tavsiye Edilen Stratejik Planla uyumluluğu sağlamak için uygun Kontrol Önlemleri Var mı?

Açıklama Notları:

SWOT Nedir?

: (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler)

SWOT Analizi

, bir projede ya da bir ticari girişimde kurumun, tekniğin, sürecin, durumun veya kişinin güçlü (Strengths) ve zayıf (Weaknesses) yönlerini belirlemekte, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsat (Opportunities) ve tehditleri (Threats) saptamak için kullanılan stratejik bir tekniktir. Bu teknik projenin ya da ticari girişimin hedeflerini belirlemeyi ve amaca ulaşmak için olumlu ya da olumsuz olan iç ve dış faktörleri tanımlamayı gerektirir. Bu yöntem 1960'larda [Harvard Üniversitesi](#)'nin profesörleri olan Learned, Christensen, Andrews ve Guth tarafından geliştirilmiştir.

SWOT analizi, çevresel faktörlerin incelenmesini, işletmenin geleceği açısından önemli olan fırsatların saptanmasını, işletmeye tehdit unsuru oluşturabilecek faaliyetlerin (örneğin rakip firmaların atılımları, tüketici tercihlerindeki ani değişiklikler) önceden farkedilip önlem alınmasını, işletmenin güçlü yönlerinin ortaya çıkmasını ve bunların hangi durumlarda, koşullarda ve ortamlarda kullanılması gerekebileceğinin saptanmasını, işletmenin zayıf yönlerinin belirlenerek önlem alınmasını, zayıf yönlerin olası tehditler karşısında işletmeyi düşürebileceği zor durumlarını analiz edilmesini vb. stratejik ve planlamacı yaklaşımları kapsamaktadır.

SWOT analizi sonucunda işletmeye çeşitli kazanımlar elde edebilir. Bunlardan başlıcaları şunlardır:

- Güçlü yönlerimizi fırsatlardan yararlanacak şekilde kullanabiliriz.
- Zayıf yönlerimizin farkına vararak onları güçlü yönlere dönüştürecek stratejiler geliştirebiliriz.
- Çevremizdeki tehditleri güçlü yanlarımız ile bütünleştirilebilecek fırsatlara dönüştürebiliriz.

TQM

TKY (Total quality management): ilk olarak Henry Ford tarafından kullanılmış ve 1926 yılında yayımladığı My Life and Work (Hayatım ve İşim) adlı kitabında yeni bir yönetim biçimi olarak tanımlanmıştır.

STRATEJİ:

Strateji, kelimesi strategos kökünden gelmekte olup, eski Yunancada "Generalin Sanatı" anlamına gelir.

1. Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol.
2. Bir ulusun ya da uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilim ve sanatı.

MİSYON: Bir işletmenin varlığının temel amacıdır. Gelecekte olmak istediği yer, şu andaki durumu, toplumdaki imajı ve yöneticilerin dünya görüşüdür denebilir.