

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK YÖNETİM VE SİGORTA
SEKTÖRÜNDEKİ BİR İŞLETMEDE UYGULAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Beste Pınar DEMİRBAŞ**

**Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği
Programı : Endüstri Mühendisliği**

Tez Danışmanı : Öğr.Gör.Dr. Cahit Ali BAYRAKTAR

HAZİRAN 2010

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK YÖNETİM VE SİGORTA
SEKTÖRÜNDEKİ BİR İŞLETMEDE UYGULAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
BESTE PINAR DEMİRBAŞ
(507071107)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 06 Mayıs 2010

Tezin Savunulduğu Tarih : 09 Haziran 2010

Tez Danışmanı : Öğr.Gör.Dr. Cahit Ali BAYRAKTAR

Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Aslı SÜDER

Öğr.Gör.Dr. Umut ASAN

HAZİRAN 2010

ÖNSÖZ

Günümüzde küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin artması ile stratejik yönetimin ve rakipler ile çevrenin koşullarına uygun olarak geliştirilmiş özgün stratejinin etkinlikle uygulanması her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır.

Bu yüksek lisans tez çalışmasının amacı; Türk sigorta sektöründeki bir işletmede, stratejik yönetim modeli olan kurumsal karne uygulamasının geliştirilmesi ve kurum hedeflerinin değerlendirilmesidir.

İşletmenin misyonu ve vizyonu dahilinde belirlenen stratejiler, hedefler, anahtar performans göstergeleri kapsamında kurumsal karne uygulaması hayata geçirilmiş ve sigorta sektörü için kurumsal karne boyutlarına açıklamalar getirilmiştir.

Çalışmamın hazırlanması sürecinde değerli bilgilerini, tecrübelerini ve anlayışını benden esirgememiş olan, tez danışmanım değerli hocam Öğr.Gör.Dr. Cahit Ali Bayraktar'a, mensubu olmakla övündüğüm kurumun değerli yöneticilerine; desteğini hep hissettiğim, sıkıntı ve umutlarımın ortağı sevgili eşim Ali Sadak ve tüm eğitim hayatım boyunca hiçbir desteğini esirgemeyen sevgili annem Tülay Demirbaş'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nisan 2010

Beste Pınar Demirbaş
(Endüstri Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
KISALTMALAR	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
ÖZET.....	xiii
SUMMARY	xv
GİRİŞ	1
1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM.....	3
1.1 Yönetim ve Strateji Kavramları	3
1.2 Stratejik Yönetim Tanımları.....	4
1.3 Stratejik Yönetim Anlayışının Tarihsel Gelişimi	5
1.4 Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri ve Fonksiyonları	8
1.5 Stratejik Yönetimin Özellikleri	9
1.6 Stratejik Yönetimin Yararları.....	11
1.7 Stratejik Yönetim Süreci	12
1.7.1 Stratejik planlama süreci	15
1.7.2 Strateji geliştirme yaklaşımları.....	16
1.7.3 Stratejik yönetim araçları.....	17
1.7.3.1 Swot analizi	18
1.7.3.2 Boşluk analizi	19
1.7.3.3 Çevre analizi	19
1.7.3.4 Portföy analizi	20
1.7.3.5 Senaryo analizi	20
1.7.3.6 Delphi tekniği	21
1.7.3.7 Değer zinciri analizi	21
1.7.3.8 Kaynak ve kabiliyetlerin analizi.....	22
1.7.3.9 Arama konferansı	22
2. KURUMSAL KARNE (BALANCED SCORECARD).....	25
2.1 Kurumsal Karne Kavramı	25
2.2 Kurumsal Karnenin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi	26
2.3 Kurumsal Karnenin Boyutları	27
2.4 Kurumsal Karne Uygulamasındaki Temel Prensipler.....	29
2.5 Kurumsal Karnenin Uygulama Yöntemleri	31
2.5.1 Vizyon, misyon ve temel değerlerin belirlemesi	34
2.5.2 Stratejik amaç ve hedeflerin belirlemesi	35
2.5.3 Hedef gerçekleştirmelerinin takibi ve değerlendirilmesi	35
3. SİGORTA SEKTÖRÜNDE STRATEJİK PLANLAMA.....	39
3.1 Sigorta ve Sigortacılık Kavramları.....	39
3.2 Türkiye’de Sigorta Sektörünün Tarihsel Gelişimi	40
3.3 Türk Sigorta Sektörünün Yapısı.....	41

3.4	Türk Sigorta Sektöründe Yapısal Göstergeler.....	43
3.5	Sigorta Sektörünün Yapısını Belirleyen Temel Etkenler	47
3.6	Sigortacılık Sektöründe Dünyada Öne Çıkan Trendler.....	48
3.7	Sigortacılık Sektöründe Öngörülen Riskler.....	50
3.8	2009 Yılında Türk Sigorta Sektöründe Yaşanan Gelişmeler	51
3.9	Türkiye Ekonomisi, İş Çevresi ve Sigorta Sektörünün Swot Analizi	53
3.10	Hazine Müsteşarlığı SDK ve SGM Stratejik Hedefleri.....	54
4.	STRATEJİK PLANLAMA VE KURUMSAL KARNE UYGULAMASI	57
4.1	Kurum Hakkında	57
4.2	Kurumda Stratejik Yönetim Süreci	58
4.3	Kurum Stratejisinin Temel Öğeleri	61
4.3.1	Kurumun misyonu	61
4.3.2	Kurumun vizyonu	63
4.3.3	Kurumun temel değerleri	63
4.4	Durum Analizi	64
4.4.1	İç çevre analizi	65
4.4.2	Dış çevre analizi	68
4.4.3	Önceki dönem stratejik hedef gerçekleştirmelerinin değerlendirilmesi.....	70
4.4.4	Kurumun swot analizi.....	72
4.5	Stratejik Yönelimlerin, Hedeflerin ve Amaçların Belirlenmesi	72
4.5.1	Stratejik yönelimler	74
4.5.2	Stratejik yönelimler ve stratejik amaçlar	74
4.5.2.1	Stratejik yönelim: Büyüme	74
4.5.2.2	Stratejik yönelim: Karlılık ve verimlilik	76
4.5.2.3	Stratejik yönelim: Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı.....	77
4.5.2.4	Stratejik yönelim: Sürdürülebilir rekabetçi yapı	77
4.5.2.5	Stratejik yönelim: Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı	77
4.5.3	Strateji haritası	77
4.6	Stratejik Planın Uygulanması, İzlenmesi ve Değerlendirilmesi	79
4.6.1	Kurumsal karne uygulaması	80
4.6.2	Performans değerlendirme sistemi	81
4.6.2.1	Performans değerlendirme sistemi hesaplama metodolojisi	82
4.6.2.2	Hedef gerçekleştirme bilgisinin takibinde izlenen metodoloji.....	83
4.6.2.3	Performans ödül sistemi	85
4.6.3	Kurumsal karne uygulaması kapsamında değerlendirilen hedefler	85
4.6.4	2009 yılı kurumsal karne sonuçları.....	91
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER	105
	KAYNAKLAR.....	109
	EKLER.....	113
	ÖZGEÇMİŞ.....	141

KISALTMALAR

BCG	: Boston Danışmanlık Şirketi (The Boston Consulting Group)
BMI	: Uluslararası İş Dünyası Görüntüleme Raporları (Business Monitor International)
CEO	: İcra Kurulu Başkanı, en üst dereceli yönetici (Chief Executive Officer)
DASK	: Doğal Afet Sigortaları Kurumu
DYS	: Doküman Yönetim Sistemi
EFT	: Elektronik Fon Transferi
EGM	: Emeklilik Gözetim Merkezi
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GMY	: Genel Müdür Yardımcılığı
HATMER	: Sigorta Hasar Takip Merkezi
HAYMER	: Hayat Sigortası Bilgi Merkezi
IT	: Bilgi Teknolojileri (Information Technology)
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KPI	: Anahtar Performans Göstergesi (Key Performance Indicator)
PEST	: Politik, Ekonomik, Sosyolojik ve Teknolojik ifadelerinin kısaltmasıdır.
SAGMER	: Sağlık Sigortası Bilgi Merkezi
SDK	: Sigorta Denetleme Kurulu
SGK	: Sigorta Güvenlik Kurumu
SMART	: İngilizce “Specific (belirli), Measurable (ölçülebilir), Attainable (ulaşılabilir), Realistic (gerçekçi) ve Time-Related (sürelî) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur.
SSD	: Sigorta Satış Danışmanı
SWOT	: İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur.
TSRŞB	: Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği
TRAMER	: Trafik Sigortaları Bilgi Merkezi
TÜFE	: Tüketici Fiyatları Endeksi

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.1	: Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreler.	5
Çizelge 1.2	: Stratejik yönetim süreci ve alt süreçleri.	14
Çizelge 3.1	: Dünya sigorta sektörü ve Türkiye (2008).	43
Çizelge 3.2	: Türk sigorta sektörü yapısal göstergeler.	44
Çizelge 3.3	: Türk sigorta hayat dışı sektör sayısal veriler (TL).	44
Çizelge 3.4	: Direkt primler ve toplamdaki payları.	45
Çizelge 3.5	: Sigortacılık sektörüne ait finansal oranlar.	46
Çizelge 3.11	: Sigortacılıkta öngörülen riskler anketi 2009 sonuçları.	52
Çizelge 3.12	: Türkiye ekonomisi swot analizi (2009-2013).	53
Çizelge 3.13	: Türkiye iş çevresi swot analizi (2009-2013).	54
Çizelge 3.14	: Sigorta sektörü swot analizi (2009-2013).	54
Çizelge 3.15	: Hazine Müsteşarlığı SDK ve SGM stratejik hedefleri ve performans göstergeleri (2009-2013).	56
Çizelge 4.1	: Firma bilgileri.	57
Çizelge 4.2	: Stratejik planlama yol haritası.	61
Çizelge 4.3	: Çevre analizi kapsamında bölümlerden istenen bilgiler.	69
Çizelge 4.4	: Kurum swot analizi – genel.	73
Çizelge 4.5	: Bölüm bazında misyon tanımları.	75
Çizelge 4.6	: Kurum ve bölüm stratejik yönelimleri.	76
Çizelge 4.7	: Kritik performans göstergeleri.	78
Çizelge 4.7	: (Devam) Kritik performans göstergeleri.	79
Çizelge 4.8	: Stratejik hedef önem dereceleri (2009 yılı).	84
Çizelge 4.9	: Hedef gösterim şablonu.	85
Çizelge 4.10	: Kurumsal karne boyutları ve 2009 yılı stratejik hedefleri.	86
Çizelge 4.10	: (Devam) Kurumsal karne boyutları ve 2009 yılı stratejik hedefleri.	87
Çizelge 4.11	: Finansal boyut - 2009 yılı hedefleri.	88
Çizelge 4.12	: Müşteri boyutu - 2009 yılı hedefleri.	88
Çizelge 4.12	: (Devam) Müşteri boyutu - 2009 yılı hedefleri.	89
Çizelge 4.13	: Süreç (verimlilik) boyutu - 2009 yılı hedefleri.	89
Çizelge 4.14	: Öğrenme ve gelişme boyutu - 2009 yılı hedefleri.	90
Çizelge 4.14	: (Devam) Öğrenme ve gelişme boyutu - 2009 yılı hedefleri.	91
Çizelge 4.15	: Örnek aksiyon planı.	92
Çizelge 4.16	: Stratejik yönelimler bazında 2009 yılı sonu itibariyle kurumsal karne.	96
Çizelge 4.16	: (Devam) Stratejik yönelimler bazında 2009 yılı sonu itibariyle kurumsal karne.	97
Çizelge 4.16	: (Devam) Stratejik yönelimler bazında 2009 yılı sonu itibariyle kurumsal karne.	98
Çizelge 4.16	: (Devam) Stratejik yönelimler bazında 2009 yılı sonu itibariyle kurumsal karne.	99

Çizelge 4.16 : (Devam) Stratejik yönelimler bazında 2009 yılı sonu itibariyle kurumsal karne.	100
Çizelge 4.17 : Hasar Yönetimi Müdürlüğü Aralık sonu performans karnesi.	101
Çizelge 4.17 : (Devam) Hasar Yönetimi Md. Aralık sonu performans karnesi.	102
Çizelge 4.17 : (Devam) Hasar Yönetimi Md. Aralık sonu performans karnesi.	103
Çizelge 4.18 : Hasar Yönetimi Müdürlüğü performans puanının hesabı.	104
Çizelge A.1 : Sigorta sektöründeki trendler ve olası etkileri – ekonomik, sosyal ve politik gelişmeler.	114
Çizelge A.2 : Sigorta sektöründeki trendler ve olası etkileri - sigortacılık sektörü ve kamu ilişkileri.	114
Çizelge A.3 : Sigorta sektöründeki trendler ve olası etkileri – kurumsal gelişim.	115
Çizelge A.4 : Sigorta sektöründeki trendler ve olası etkileri – risk algılama ve pazar gelişimi.	117
Çizelge A.5 : Sigorta sektöründeki trendler ve olası etkileri – doğal afetler ve olağanüstü haller.	117
Çizelge C.1 : Stratejik planlama süreci aktivite detayları.	119
Çizelge D.1 : 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri - çalışan memnuniyeti ve bağlılığı.	127
Çizelge D.1 : (Devam) 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri - çalışan memnuniyeti ve bağlılığı.	128
Çizelge D.2 : 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri - sürdürülebilir rekabetçi yapı.	129
Çizelge D.2 : (Devam) 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri - sürdürülebilir rekabetçi yapı.	130
Çizelge D.3 : 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri – karlılık ve verimlilik.	131
Çizelge D.3 : (Devam) 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri – karlılık ve verimlilik.	132
Çizelge D.3 : (Devam) 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri – karlılık ve verimlilik.	133
Çizelge D.4 : 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri – büyüme.	134
Çizelge D.5 : 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri – müşteri memnuniyeti ve bağlılığı.	135
Çizelge D.5 : (Devam) 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri – müşteri memnuniyeti ve bağlılığı.	136
Çizelge D.5 : (Devam) 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri – müşteri memnuniyeti ve bağlılığı.	137
Çizelge D.6 : Aksiyon örneği 1.	138
Çizelge D.7 : Aksiyon örneği 2.	139

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1 : Stratejik planlama aşamaları.	15
Şekil 2.1 : Müşteri boyutu.	28
Şekil 2.2 : Kurumsal karnenin boyutları.	29
Şekil 2.3 : Strateji haritası örneği.	30
Şekil 2.4 : Yönetim stratejileri ve kurumsal karne.	33
Şekil 2.5 : Vizyon ve stratejilerin kurumsal karne ile bağlantısı.	33
Şekil 3.1 : Türk sigorta sektörü yönetimine ilişkin organizasyon yapısı.	42
Şekil 3.2 : Müşterinin gücü.	47
Şekil 3.3 : Girişim yapma gücü.	48
Şekil 4.1 : Stratejik yönetim süreci.	59
Şekil 4.2 : Stratejik yönetim modeli.	61
Şekil 4.3 : 2009-2011 kurum strateji haritası.	71
Şekil 4.4 : 2008-2011 döneminde odaklanılan stratejiler.	72
Şekil 4.5 : 2010-2012 kurum strateji haritası.	78
Şekil 4.6 : Performans değerlendirme sistemi.	81
Şekil 4.7 : Performans değerlendirme sistemi bileşenleri.	82
Şekil B.1 : Kurum organizasyon şeması.	118

STRATEJİK YÖNETİM VE SİGORTA SEKTÖRÜNDEKİ BİR İŞLEMEDE UYGULAMASI

ÖZET

Ülkemizde kurumsal karne felsefesi bir ölçüm sistemi olarak algılanmaktadır. Kurumsal performansın ölçümü ancak, finansal ve finansal olmayan ölçütlerin karışımından oluşan ölçütler kümesi ile mümkün olsa da geleneksel yapıda, finansal ölçülere daha fazla odaklanılmakta ve finansal ölçütlerin sonuçlarına sebep olan davranışlar yeterince incelenmemektedir. Bu çalışma kapsamında; sigorta sektöründeki bir işletmede uygulanan kurumsal karne ile finansal ölçütleri doğrudan etkileyebilecek olan finansal olmayan ölçütler de değerlendirilmeye alınmış olup, performans göstergelerinin takibi ile kurum yöneticilerin erken ve hızlı biçimde düzeltici faaliyetlere geçmeleri ve kurumun stratejileri için önemli olan ölçütlere odaklanması amaçlanmıştır.

Kurumun vizyon ve misyonunun gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak belirlenen stratejik yönelimler doğrultusunda geliştirilmiş hedeflerin planlı bir şekilde hizmet sunma politikalarına yansıtılması, hedeflerin somut program ve faaliyetlere dönüştürülmek suretiyle hizmet etkinliğinin ve performansın artırılması ve stratejik planlama anlayışının kurumun her seviyesinde özümzenerek bir kurum kültürü haline dönüşmesini sağlamak bu çalışmanın başlıca amaçlarındandır.

Çalışmada literatür araştırması sonucu elde edilen stratejik yönetim ve kurumsal karne metodolojisine ilişkin bulguların yanısıra Dünyadaki ve Türkiye'deki sigorta sektörünün genel yapısına ilişkin göstergeler incelenmiş olup, öne çıkan trendlere, son yıllarda yaşanan ve sigorta sektörünü etkileyen ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik gelişmeler ile öngörülen risklere yer verilmiştir. Sigorta sektöründe faaliyet gösteren kurumun misyonu ve vizyonu doğrultusunda belirlenen hedeflerinin geliştirilen kurumsal karne modeli ile gerçekleştirmeleri takip edilerek, elde edilen bu verilerden kurumun üç yıllık stratejilerinin belirlenmesi sürecinde yararlanılmıştır. Bu tez çalışmasında ayrıca stratejik planlama süreci ve kurumsal karne uygulamasına ilişkin çalışmalar ve sonuçları ile performans ölçümü ile ilgili temel kavramlara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sigorta Sektörü, Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Kurumsal Karne

STRATEGIC MANAGEMENT AND IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD IN AN INSURANCE COMPANY

SUMMARY

Balanced scorecard philosophy is perceived as a measurement system in our country. In traditional structure, financial measures are more focused than non-financial measures and the behavior that causes the financial criteria results is not examined sufficiently, although the corporate performance measurement is only possible with the mixture of the financial and non-financial criteria set. In this study, the non-financial measures that can directly affect the financial criteria also evaluated in the balanced scorecard implementation of an enterprise in the insurance industry. By monitoring the performance indicators, it is provided that the corporate managers can take corrective actions early and quickly and focus on the metrics that are important for the institution's strategy.

Reflecting the developed objectives in line with the strategic directions that are defined in relation with performing the organization's vision and mission in a planned way into the service policies, enhancing the performance and service activity by converting the objectives into the specific programs and activities, and providing the strategic planning concept to turn into a corporate culture at all levels of the organization are the main objectives of this study.

In the study, literature research results related with the strategic management and balanced scorecard methodology as well as the general structure indicators related with the insurance sector in the world and Turkey were investigated and leading trends, the economic, social, political and technological developments and projected risks that affect the insurance sector in recent years were discussed. The balanced scorecard model developed in order to follow the realizations of the goals set in line with the institution's mission and vision provided the data that was used to in the process of determining the institution's three-year strategy. This thesis also reports the strategic planning process and implementation of balanced scorecard model and its results as well as the basic concepts of performance measurement studies.

Keywords: Insurance Industry, Strategy, Strategic Management, Strategic Planning, Balanced Scorecard

GİRİŞ

Hızla değişen dünyada bireylerin, kurumların ve hatta ülkelerin ayakta kalabilmeleri için stratejik düşünmeye ve stratejik kararlar almaya her zamankinden daha fazla ihtiyaç bulunmaktadır. Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin artması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Bir kurumu geleceğe hazırlamadaki en önemli unsur, rakiplerin ve çevrenin koşullarına uygun olarak geliştirilmiş özgün stratejinin etkinlikle uygulanmasıdır.

Stratejik yönetim süreci, stratejik planlama faaliyetleri ile başlayan, stratejilerin uygulanması ile devam eden ve organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşma başarisının ölçülmesi ve elde edilen performans bilgisinin stratejik planlama faaliyetlerinde kullanılmasını içeren döngüsel bir yapıya sahiptir. Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen kurumsal karne (Balanced Scorecard), gerek stratejik yönetim sürecine gerekse performans ölçüm sürecine sağladığı katkılar nedeni ile yaygın olarak kullanılan bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurum vizyonunu stratejilere ve iş hedeflerine dönüştürmek açısından önemli bir sistem ve bir stratejik yönetim aracı olan kurumsal karne uygulaması ile kurumsal performans, finansal verilerin yanısıra müşteriler, i  süreçler ve öğrenme boyutuyla da izlenebilmektedir.

Günümüz şartlarında işletmelerin, bilişim teknolojilerindeki değişim hızına ve yoğun rekabet ortamına uyum sağlayabilmesi amacıyla, başarı için vazgeçilmez olan müşteri memnuniyeti, kalite, verimlilik ve yenilikçilik gibi unsurların ortak paydasında yer alan insana, yani çalışanlarının gelişimine önem vermesi, ortak değerleri yaşatması, yeni beceriler ve bakış açıları kazanması gerekmektedir. Özellikle, yaklaşık 60.000 çalışana sahip Türk sigorta sektöründeki işletmeler için kurum performansında insan faktörünün önemi daha da artmaktadır.

Bu açıklamalardan yola çıkararak tez çalışmasının amacı; Türk sigorta sektöründeki bir işletmede, stratejik yönetim modeli olan kurumsal karne uygulamasının geliştirilmesi

ve kurum hedeflerinin değerlendirilmesidir. İşletmenin misyonu ve vizyonu dahilinde belirlenen stratejiler, hedefler, anahtar performans göstergeleri kapsamında kurumsal karne uygulaması hayata geçirilmiş ve sigorta sektörü için kurumsal karne boyutlarına açıklamalar getirilmiştir.

Tezin ilk iki bölümünde literatür araştırması sonucu derlenen bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde yönetim, strateji ve stratejik yönetim kavramları, stratejik yönetimin tarihsel gelişimi, temel öğeleri, özellikleri, yararları, araçları ile stratejik yönetim sürecine değinilmiştir. İkinci blmde uluslararası alanda genel kabul görmüş bir sistem olan Kurumsal Karne kavramının gelişimi, boyutları, stratejik yönetim süreci ve performans değerlendirme sistemi ile ilişkisine yer verilmiştir. Üçüncü blmde sigorta sektörünün genel yapısı ve mevcut durumu analiz edilmiş olup, dördüncü blmde sigorta sektöründe faaliyet göstermekte olan bir işletmedeki stratejik yönetim ve kurumsal karne uygulaması anlatılmış, ayrıca performans ölçümü ile ilgili temel kavramlara yer verilmiştir. Tezin son bölümünde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

1.1 Yönetim ve Strateji Kavramları

Yönetim, aile ve işletme gibi en küçük örgütlerden, devlet ve uluslar arası örgütler gibi en büyük organizasyonlara kadar tüm örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmeleri için gerekli ve zorunlu bir işlevdir (Tortop ve diğ., 1993).

Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir. Diğer bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir (Rachman ve diğ., 1993).

Strateji, Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Askeri bir terim olarak ortaya çıkan ve savaşta orduların girişecekleri operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatı olarak tanımlanan strateji kavramı, kelime anlamı ile, “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” olarak ifade edilmektedir. “Webster’s New, International Dictionary” göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanattır (Üzün, 2000). Özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavram olan strateji, zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır.

Andrews, işletme açısından stratejiyi “İşletmenin hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır” şeklinde tanımlamıştır. Yani, strateji bir şirketin hedeflerini belirleyen ve açıklayan, bu hedeflere ulaşmak için gerekli ana politikaları ve planları içeren ve şirketin faaliyet alanlarını tanımlayan kararlar bütünüdür (Andrews, 1981).

Strateji; “işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şeklinde

tanımlanabilir (Dinçer, 2004). Tüm işletme ve organizasyonların varlığını sürdürmek, rekabet ortamında üstünlük elde edebilmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği yol olarak da değerlendirilebilir. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür.

Bugün dünyada gelişmiş ülkeler belirledikleri “ülke stratejileri” ile bugüne hazırlanmanın ötesinde geleceğe hazırlanmak için büyük çabalar içersindedir. Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim ve yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi gibi nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da ezici rekabet karşısında organizasyonlar; daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon, stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadırlar (Aktan, 2009).

1.2 Stratejik Yönetim Tanımları

Stratejik Yönetim, özel, kamu ve kar amacı gütmeyen gönüllü sektörlerde faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir (Çevik, 2001).

Stratejik yönetim geleceğin bir planının yapılması değildir. Nitekim işletmenin çevresi devamlı değiştiğine göre planlar bir defa yapılarak, değişmez kalıplar haline getirilmez (Hatiboğlu, 1986).

Örgüt yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme, kontrol), stratejik yönetimde de değişmemekte ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır (Üzün, 2000). Hiçbir örgüt tek başına değildir. Her örgüt kendisini çevreleyen koşullar içinde yaşar ve bu koşullardan etkilenir. Değişen teknoloji çevresinde kendisini yeniden yaratır. Çevre örgütler üzerinde belirleyici etki yapar ve örgütlerin nasıl şekilleneceklerini belirler.

Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (Bryson, 1988).

Yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan bir başka araştırmacı, W. Barry ise stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır: “Stratejik yönetim, bir organizasyonun

gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder.” (Barry, 1986).

1.3 Stratejik Yönetim Anlayışının Tarihsel Gelişimi

Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi incelendiğinde bir davranış ve bir tutum, bir yaklaşım olarak çok eski dönemlere kadar uzandığını söylemek mümkündür. Stratejik yönetim, genel yönetim şemsiyesi altında bir alt alan olarak daha 1960’larda, ABD’de Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews ve diğ. (1965) öncülüğünde ortaya çıkmıştır. Geçen yaklaşık 50 yıllık zaman içerisinde yapılan kuramsal ve ampirik katkılar ile önemli bilimsel ilerlemeler sağlanmıştır. Ancak 2000’li yıllara kadar Türkiye’de stratejik yönetim ayrı bir alan olarak gelişmemiştir (Üsdiken ve Erden, 2002). Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır.

Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreleri Çizelge 1.1’de gösterebiliriz (Pamuk ve diğ., 1997).

Çizelge 1.1: Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreler.

Dönem	Yaklaşım	Dönemler Arası Geçiş ve Farklılıklar
1880 Öncesi	Bilimsel Olmayan Yönetim	
1880	Bilimsel Yönetim Dönemi Başlangıcı	
1950	Planlama	Görünür gelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılacak nokta, kapalı örgüt
1960	Uzun Vadeli Planlama	Uzun gelecek, zaman ufku
1965	Toplu Planlama	Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım, iç etkileşim
1970	Stratejik Planlama	Yön belirleme, yol çizme
1980	Stratejik Yönetim	Açık örgüt, çevre ile etkileşim, geribildirim
1985	Stratejik Senaryolar	Alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar
1990	Stratejik Görüş	Öngörülmeleyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

Her düşünce içinde doğduğu çevre koşulları ile yakından ilişkilidir ve genel olarak bakıldığında düşünceler ortaya çıktıkları çevre koşullarının ürünü olarak o dönemin izlerini taşırlar. Tarih içerisinde düşüncenin ilerlemesi yeni anlayışların ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Her yeni stratejik anlayış yeni bir strateji yaklaşımını da beraberinde getirmektedir.

Yönetim biliminde kurumların, şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce stratejik planlama ve daha sonra da stratejik yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Stratejik planlama, 1960-1980 yılları arasında gelişen ve stratejik yönetim alanında “klasik” olarak görülebilecek ilk düşünce akımıdır. Bu düşünce akımının en belirgin özelliği ve katkısı strateji geliştirmeye “planlı” bir şekilde yaklaşılması gerektiğini ileri sürmesi ve bu planların nasıl geliştirilmesi gerektiği yönünde önemli açılımlar sunması olmuştur.

İş dünyasında modern stratejik yönetim düşüncesinin ortaya çıkışı, 1950 ve 1960’larda ortaya çıkan ve giderek büyüyen işletmelerin kontrollerini sürdürme ve kararları arasında koordinasyonu sağlama sorunları ile ilişkilendirilebilir. Büyük ölçekli işletmelerin ortaya çıkışından beri girişimci ve yöneticiler stratejik konular ile ilgilenmekteydiler (Pearson, 1999). Ford Company’den Henry Ford, General Motors’dan Alfred Sloan, IBM’den Thomas Watson gibi büyük girişimcilerin yazdıkları, söyledikleri ve eylemleri stratejik konulara ne kadar hassas olduklarını göstermektedir. Büyük ölçekli işletmelerin ortaya çıkmasından önce de devlet, kilise ve askeriye gibi başka alanlardaki büyük ölçekli örgütlerin yönetimine stratejik yaklaşıldığı bilinmektedir.

1960’lı yıllarda iş dünyasına ilişkin geliştirilen strateji düşüncesinin öncüleri olarak Kenneth R. Andrews ve H. Igor Ansoff bilinmektedir. Stratejik yönetim düşüncesinin bu iki öncüsü, stratejiyi bilimsel olmaktan daha çok uygulamacı konumundaki tepe yönetimin karşı karşıya olduğu yönetsel sorunları çözmeye yardımcı olacak bir tarzda ele almışlardır. Andrews ve Ansoff’un geliştirdiği planlama yaklaşımlarının ortak yanı, strateji geliştirme sürecinin “tahmin et ve hazırlık yap” (Ackoff, 1983) özdeyişinde özetlendiği üzere, tahmine dayalı gelecek planlaması olarak görülmesidir.

Stratejik planlama yaklaşımının son halkası olan ve bu yaklaşımı kendi içinde olgunluğa erdiren, 1970’lerde ortaya çıkan senaryo açılımı olmuştur. Senaryo

tekniki ile muhtemel geleceklerin tasarlanması, sonuçların tahmin edilmesine odaklanmaktan daha çok, sonuçları doğuracak güçlerin veya trendlerin anlaşılması yoluna gidilmiştir (Wack, 1985). Bunun için işletmenin dış çevresindeki gelişmeleri analiz ve tahmin etmeye olanak sağlayacak basit veya karmaşık teknikler, kontrol listeleri, matrisler geliştirilmeye çalışılmıştır. Ancak 1970’lerde yaşanan iki petrol krizinden sonra (1974 ve 1979) dünya, tahmine imkan vermeyen hızlı bir belirsizlik ortamına doğru sürüklenmiş, zaman içerisinde belirsizliği artıran şartlar çeşitlenerek, günümüze kadar artarak devam etmiştir.

1970’lerde başlayan ve 1980’lerde iyice etkisini gösteren pazarların doygunluğa ulaşması ve pazar içi rekabetin artması, Asya kökenli işletmelerin 1970’lerin ortalarında Batı pazarlarında kendilerini iyiden iyiye hissettirmeleri ve 1980’lerde özelleştirme rüzgarlarının hız kazanması sonucu, 1970 ve 1980’li yıllarda Batılı işletmelerin karşı karşıya olduğu en önemli sorun, izleyebilecekleri rekabet stratejisini belirlemek olmuştur. 1970’lerde yaşanan söz konusu yoğun rekabete işletmelerin nasıl yanıt vermesi gerektiği, Harvard Üniversitesi öğretim üyelerinden Micheal Porter’ın bu yıllardaki gözlem ve deneyimlerini yansıtan ve yöneticilere yönelik 1980’de yazdığı Competitive Strategy (Rekabet Stratejisi) adlı eserinde ele alınmıştır. Porter’a göre bir işletmenin takip edebileceği üç temel rekabet stratejisi vardır: Maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma (Porter, 1980).

İş dünyasında strateji, 1960’larda başlayan ilk dönemde klasik bir mantıksal çıkarım çerçevesinde amaçlar ile araçlar arasındaki ilişkiye dayalı planlamacı, 1980’lerde görülen ikinci dönemde rekabetçi ortamlarda ana güçlere karşı pozisyonların geliştirilmesi ve savunulması bağlamında rekabetçi bir anlayış olarak yorumlanmaktadır. Günümüze kadar uzanan üçüncü dönemde ise strateji, işletmeyi rakiplerinden farklı ve üstün kılacak kaynak ve kabiliyetlerin (temel yetkinlikler) belirlenmesi ve geliştirilmesi olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece, 1980’lerde başlayan rekabetçi anlayış devam etmekle beraber rekabet stratejisinin üzerine oturduğu temellerin farklılaşması söz konusu olmuştur. Bu süreç, ürünlerin yerini hizmetlerin aldığı, gelişmiş ülkelerin emek-yoğun işleri emeğin ucuz olduğu ülkelere transfer ederek bilgi-yoğun hizmetlere yöneldiği, işgücü profiline mavi yakalılardan beyaz yakalılara doğru kaydığı, makine teknolojisinin yerine bilgi-iletişim teknolojisinin yükseldiği, küreselleşmenin önü alınmaz bir trend haline geldiği, küresel rekabet koşullarının ekonomik sınırları ortadan kaldırarak ulusdevleti ve

Keynezyen refah ekonomilerini gözden düşürdüğü gelişmeleri kapsamaktadır (Özcan ve Barca, 2008). Bahsedilen çevre koşullarında ortaya çıkan temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı, dış çevre güçlerinin işletmenin stratejik başarısı üzerindeki etkisini inkar etmemekle beraber, asıl belirleyici faktörlerin işletmenin içerisinde geliştirilen ve dolayısıyla da işletmeye özgü olan insan, finansal, teknolojik vb. kaynakların entegrasyonundan oluşan temel yetkinlikler olduğunu ileri sürer.

Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışına göre, stratejik kararlarda asıl ağırlık verilmesi gereken, işletmeyi rakiplerinden farklı ve üstün kılan temel yetkinlikleri olmalıdır. Temel yetkinlik, bir işletmenin rakipleri ile karşılaştırıldığında, onlardan daha iyi yaptığı, müşteriler tarafından takdir edilen, taklit edilmesi uzun zaman alan ve önemli kaynak tahsisleri gerektiren becerileridir. Bu özellikleri nedeniyle işletmeye kimlik kazandıran bir fonksiyona sahiptirler ve işletmenin müşteriler nezdinde rakiplere tercih edilmesinin de neden(ler)ini oluştururlar. Grant'a göre bir işletmenin kaynakları "üretim araçları, tek tek iş görenlerin yetenekleri, patentler, marka adları dahil üretim sürecindeki girdileri", kabiliyetleri ise "söz konusu kaynakların hep birliktaki takım çalışmalarının sonucunda yapabilecekleridir." (Grant, 1991).

Sonuç olarak, stratejik yönetim alanındaki elli yıllık ilerleme göz önüne alındığında, düşüncenin değişmesine ve gelişmesine yol açan ana dinamiğin teorik arayışlar olmaktan daha çok değişen çevre şartlarının olduğu görülmektedir.

1.4 Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri ve Fonksiyonları

Üzün, stratejik yönetimin temel öğelerini; tepe yöneticileri, örgütün misyonu ve amaçları, dış çevre faktörleri ve kaynaklar olarak belirlemiştir (Üzün, 2000).

1. Tepe Yöneticileri: Stratejik yönetimin en temel ögesi tepe yöneticileridir. Çağımızda yöneticiler de değişim rüzgarlarından soyutlanamamaktadır. İyi bir yönetici her şeyden önce kendini yönetebilen biri olmak zorundadır. Verimlilik ve zamanlama problemlerini çözmüş ve toplam kalite anlayışını kendi hayatına uygulayabilmiş biri olması gereklidir.

Tepe yöneticiler ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön motifleri, amaç bir, stratejiler ve ana problemler üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli ve daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet

programlarına dönüştürmelidir. Bu açıdan tepe yönetici, bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle, iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak, sezgisel yönüyle küresel bir yönetici olmalıdır.

2. *Örgütün Misyonu ve Amaçları:* Stratejik yönetimin önemli öğelerinden birisi de örgütün misyonu ve amaçlarıdır. Bir organizasyon misyonu, kendisini diğer aynı tip şirketlerden ayıran eğilimidir. İşletmenin veya işin kendisini tanımlayabilmek için “Ne tür bir işletmeyiz? Sorusuna cevabını vermek gerekmektedir. İşletmeler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonları yerine getirerek kendilerini yasallaştırmaya çalışırlar. Bu yasal olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Bu nedenle işletmeler kendi misyonlarını toplumda açık bir şekilde tanımlamak durumundadırlar. Ayrıca işletme bu işi niçin yaptığının da cevabını vermelidir. Bu da gerçekleştirilecek amaçları içerir. İşletme ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor belirlenmelidir.

Misyon ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim sürecinde; analiz, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve değerlendirmede temel oluşturacaktır.

3. *Dış Çevre Faktörleri:* Stratejik yönetimin diğer bir ögesi de dış çevre faktörleridir. Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirgin öğelerden bir tanesidir. Çevre, sürekli değişen bir unsurdur.

Stratejik yönetimin doğası olarak, bu değişim uzun vadelerde daha belirsiz ve karmaşık bir yapı arz eder. Fırsatlar ve tehditlerin değişkenliği yönetimin karar vermesinde daima baz teşkil ederler.

4. *Kaynaklar:* Stratejik yönetimin diğer önemli ögesi ise işletmenin sahip olduğu kaynaklardır. Burada esas olan, bu kaynakların ürün-pazar bileşimlerinde rasyonel olarak kullanımıdır.

1.5 Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin, her şeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şunlardır (Dinçer, 2004; Üzün, 2000):

1. Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.

Stratejik yönetimin organizasyonlarda başarıyla uygulanabilmesi için en başta lider ve üst yönetimin stratejik düşünmenin ve stratejik planlamanın önemine ve yararına inanması gerekir. Lider ve üst yönetimin inancı ve desteği olmaksızın organizasyonda stratejik yönetimi uygulamaya kalkışmak bir sonuç vermez. Stratejik yönetim, her şeyden önce üst yönetimin bir işlevidir.

2. İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.

3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.

4. Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.

5. Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.

6. Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.

7. Strateji yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunun, hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkan tanımasıdır. Kendi iç yapısını, sistem ve süreçlerini tanımayan bir organizasyonun başarıya ulaşması mümkün değildir. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin (pazar yapısı, müşterilerin istek ve beklentileri, tedarikçilerin gücü vb.) de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur (Eren, 2002). Stratejik yönetim

geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.

Stratejik yönetimin amacı, işletmelerin giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Stratejik yönetimle hedeflenen, işletmeleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir. Stratejik yönetimde önemli olan, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir.

Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden kurum için en uygun olanı seçilir.

1.6 Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim anlayışı, belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırır. Bununla birlikte stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşımı olduğuna göre bu kararlar, inisiyatifi kararlarla karşılaştırıldığında yöneticiye yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır (Pamuk ve diğ., 1997).

Stratejik yönetim, organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerini analiz etme, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. Stratejik yönetim, ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkan sağlar. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkanı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir (Üzün, 2000).

Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılır (Güçlü, 2003).

Jauch ve Glueck (1989), stratejik yönetimin yararlarını şöyle özetlemektedir:

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezmek için örgütlere izin verir.
- Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını sisteme etmede bir yoldur.
- Stratejik yönetim, bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Stratejik yönetim, şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

1.7 Stratejik Yönetim Süreci

Kurum stratejisini operasyonel süreçler ile ilişkilendiren yönetim sistemi altı evreden oluşmaktadır: Strateji belirleme, strateji planlama, organizasyonu koordine etme, işletme planlaması, denetim ve öğrenme, stratejiyi gözden geçirme ve düzeltme. Strateji haritası ve kurumsal karnenin de yardımıyla bu yönetim sistemi sayesinde strateji belirleme ile stratejinin uygulanması süreçlerinin entegrasyonunu sağlanmaktadır (Zhang, 2009).

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve bu düşüncenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşımın adıdır. Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir (Pamuk ve diğ., 1997). (i) Strateji üretme, (ii) Strateji uygulama ve (iii) Stratejik öğrenme.

Strateji üretme aşaması bir “stratejik düşünme” sürecidir. Bu süreç sonucunda stratejiler oluşturulur. Strateji uygulama aşaması üretilen stratejilerin ve stratejik bilgilerin yaşama geçirildiği adımdır. Uygulama sırasında üretilen bilgilerin ve kazanılan deneyimlerin yeni stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olması durumu

stratejik öğrenme adımı olarak değerlendirebiliriz (Pamuk ve diğ., 1997). Stratejik yönetim süreçleri ve alt aşamaları Çizelge 1.2’de gösterilmiştir.

1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması: Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır. Yine bu aşamada organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. Kurumun stratejik yönünü kararlaştırmak üst kademe yönetiminin sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilir (Dinçer, 2004).

2. Stratejilerin Uygulanması: İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulaması yapılır.

3. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi: Üçüncü aşamada yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır.

Hatiboğlu ise stratejik yönetim süreci aşamalarını aşağıdaki gibi belirlemiştir (Hatiboğlu, 1986):

1. Çevrenin analizi: Çevre analizinin amacı, işletmelerin temel amaç ve misyonlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için neler yapılabileceğinin araştırılmasına başlangıçtır.

2. Amaçların belirlenmesi: İşletmelerin işi yapmaya başlamadan önce hangi işi yapacakları ve hangi yönde gideceklerinin saptanması ancak bazı amaçların belirlenmesiyle mümkün olacaktır. Ancak bu taktirde, halen var olan ve ileride beklenen çevreye uymak mümkün olacaktır.

3. Stratejik seçeneklerin analizi: Çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama ne gibi strateji seçeneklerinin var olduğunun araştırılmasıdır. Belirlenen amaçlara

ulaşılacak genel yollara, araçlara, haritaya strateji denildiğini biliyoruz. Var olabilen her çeşit stratejinin teker teker araştırılması bu aşamada yapılacaktır.

4. *Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması*: Stratejik olanakların ne olduğu bir kere belirlenince, bunlar arasından bazıları seçilecektir. Seçimin yapılması çeşitli şartların ve olanakların beraberce düşünülmesi sonucunda belirlenebilir.

5. *Stratejilerin uygulanması*: Beşinci aşama, seçilen stratejilerin uygulanması ve fiilen gerçekleştirilmesidir. İşletmenin bir çok beşeri sorunları olacağı açıktır. Nitekim organizasyon, insanlardan oluşur. Bunları eğitip organizasyondaki yerine koymak, işleri benimsetip istekle çalıştırmak stratejilerin uygulanmasının en önemli yönüdür.

6. *Kontrol ve değerlendirme*: Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlar alınabilmiş midir? Alınmamış ise bunların nedenleri araştırılacaktır. Bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden farklılığı konusunda haberleşme ve raporlama sistemleri belirlenecektir.

Çizelge 1.2: Stratejik yönetim süreci ve alt süreçleri.

Stratejik Yönetim Süreçleri			
Alt Süreçler	1. Strateji Üretme	2. Strateji Uygulama	3. Stratejik Öğrenme
	a. Vizyon oluşturma	a. Belgeleme	a. Strateji izleme
	b. Misyon oluşturma	b. Donanım hazırlama	b. Strateji değerlendirme
	c. Uzak çevre analizi	c. Eğitim, yetiştirme	c. Stratejik neden analizi
	d.Yakın çevre analizi	d. Tanıtım	d. Strateji geliştirme projeleri üretme
	e. Swot analizi		e. Strateji geliştirme projeleri uygulama
	f. Strateji geliştirme projelerinin üretilmesi		f. Stratejik iyileşmeyi kurumsallaştırma
	g.Strateji alternatiflerinin belirlenmesi		
	h.Strateji alternatiflerinin karşılaştırılması		
	i. Strateji seçimi		

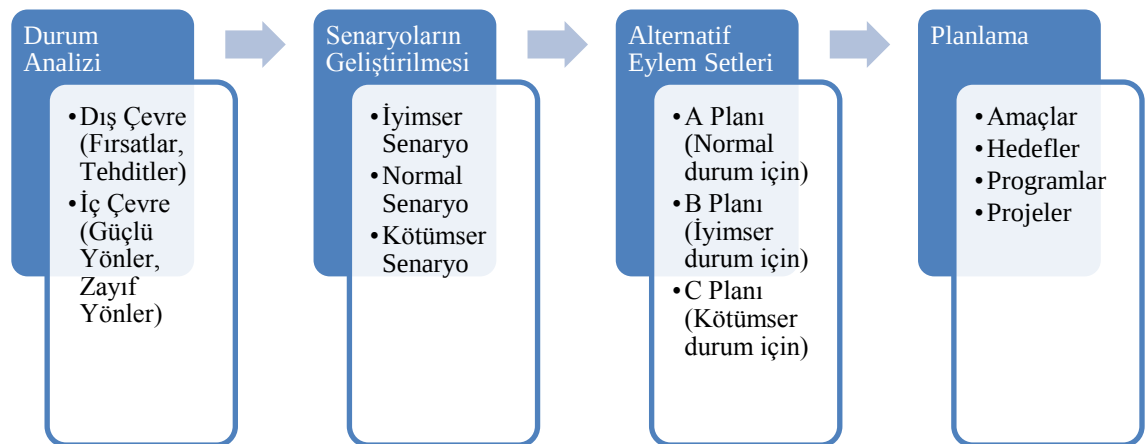
1.7.1 Stratejik planlama süreci

Stratejik planda, işletmenin plan döneminin zaman sınırları dışına da taşan soyut amaçlar, bu amaçların plan dönemi içerisinde hayata geçirilme düzeyini somut olarak ifade eden hedefler, bu hedefleri gerçekleştirmek için uygulanacak projeler veya programlar olmalıdır. Bu projeler aynı zamanda bütçe ve performans kriterlerini de içermelidir.

Bir stratejik planın en önemli aşaması uygulama adıdır. Stratejik planların uygulamadan dolayı başarısız olmasının engellenmesi için proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler belirlenmeli, gerekli yetki ve sorumluluklar açık olarak ifade edilmelidir. Uygulama sürecinde bir bütün olarak nezaret edecek, organizasyon birimlerine ve çalışan bireyleri kurum amaçları doğrultusunda güdüleyecek, heyecan ve sinerji yaratacak liderlere ihtiyaç vardır (Güner, 2005). Uygulamada başarıya organizasyon içindeki tüm bireylerin katılımı ve liderlerin motivasyonu ile ulaşılabilir. Uygulama, yıllık hedeflerin belirlenerek, hedefleri hayata geçirecek gerekli politikaların üretilmesi ve kaynakların tahsisi ile projelerin hayata geçirilme adımlarını kapsayan yoğun faaliyetler bütünüdür.

Stratejik plana uygun kaynak tahsisi yapabilmek için bütçeleme yapılır. Stratejik yönetim anlayışında, verilen bütçelere göre plan yapılmaz aksine, bütçeler kabul edilmiş ve uygulamaya konulmuş planları ve programları uygulamaya imkan verecek şekilde bütçeler hazırlanır. Bu uygulamaya program-bütçe adı verilir.

Stratejik planlar Şekil 1.1.'de gösterilen dört adımda gerçekleştirilebilir:



Şekil 1.1: Stratejik planlama aşamaları.

1.7.2 Strateji geliştirme yaklaşımları

Bu stratejilerin geliştirilmesinde; yöneticilerin sezgilerinden ve deneme-yanılmaya dayalı yönetim yaklaşımından, problemin ihtiva ettiği değişkenlerin özenli ve sistematik analizine kadar birçok değişik yaklaşım kullanılabilir. Bu sebeple, strateji geliştirilirken sayısız yaklaşımla karşılaşılabilir.

Bir işletme stratejisi, cevabını herkesin kolaylıkla verebileceği bir problemten çözümü oldukça karmaşık olan problemlere kadar, geniş bir alanda yer alır. Bu iki nokta arasında bir çok farklı stratejiler geliştirilebilir (Eren, 2000).

Stratejilerin geliştirilmesinde kullanılabilecek yaklaşımlardan bazıları şunlardır (Dinçer, 2004):

1. Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı: Stratejik problemlerin sistematik analizine dayanır ve problemlerin çözümünde bilimsel yöntemler kullanılır. Bütünleşmiş planlama yaklaşımında herşeyden önce şirketin stratejik planları hazırlanır. Örgüt misyonu, uzun vadeli politikalar, amaçlar ve stratejiler tanımlanır. Bunlara bağlı olarak şirketin daha alt kademelerine ait orta vadeli politika ve amaçlar tespit edilir. Daha sonra program hedefleri taktik kararlar ve yöntemler şekline dönüştürülerek uygulamaya konulur.

2. Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı: Buna göre ilk olarak, geniş bir bakış açısıyla ilkeler oluşturulur. Yaklaşım mümkün olduğu kadar problem için en uygun çözüme yönelir. Problemin çözümünde atılan her adım, önceki adıma göre düzenlenir ve böylece uygun çözüme ulaşıncaya kadar devam edilir. Her adımda örgütün içinde bulunduğu durum ile olması gereken durum arasındaki farklılıklar belirlenir ve buna göre amaçlar oluşturulur. Ulaşılan strateji uygulanabilir görünüyorsa, harekete geçilir. Aksi halde yeni bir adımla amaçlar ve stratejiler yeniden tanımlanır.

3. Sezgi Yaklaşımı: Stratejilerin geliştirilmesinde sebep-sonuç ilişkileri ya hiç kurulmaz ya da çok az bir şekilde üzerinde durulur. Yönetici tamamiyle kendi sezgilerine göre hareket eder. Belirli bir durumda alınan kararların geçerliliği, gerçeklerin doğru ve tam olarak sezilmesine bağlıdır.

4. Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı: Bu, örgütü başarılı kılacak stratejik faktörleri belirleme yaklaşımıdır. Buna göre örgütte, bölüm veya birimlerde kritik unsurlar belirlenir ve örgütün başarı veya başarısızlığını etkileyecek güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılır. Böylece çabalar, güçlü olunan yönlerde faaliyetlere ağırlık

verilecek şekilde sarfedilir veya zayıf olan yönlerde problemin çıkmaması için uğraşılır.

5. Uygun Faaliyet Alanı Seçme Yaklaşımı: Eski bir yaklaşımdır ve faaliyet yapılacak uygun alanları seçmeye dayanır. Başka bir ifadeyle, tüketicinin ihtiyaçlarını tanımlayarak, örgütün bu ihtiyaçları karşılayacak faaliyetleri yapmasıdır. Gerçekte bu yaklaşım, üretim üzerinde yoğunlaştığı için rekabet üstünlüğü ve düşük maliyet kavramlarına önem verir. Bu özelliği sebebiyle bu yaklaşım, stratejik faktör yaklaşımına benzer.

6. Taklit Yaklaşımı: Bu yaklaşım oldukça çok kullanılmaktadır. Buna göre, başka işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede başarıyla yürüttüğü faaliyetleri yapmaktır. Yöneticiler doğrudan doğruya başka işletmeleri takip ve taklit ederek ne yapacaklarına karar verirler.

1.7.3 Stratejik yönetim araçları

Stratejik planlama döneminde geliştirilen analiz tekniklerinin başında; boşluk analizi, SWOT analizi, BCG matrisi, portföy analizi, senaryo analizi, endüstri yaşam eğrisi gelmektedir. Arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği, nominal grup tekniği vb. karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanılmaktadır. Söz konusu araçlardan SWOT analizi, organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesinde; portföy analizleri matrisler yardımı ile faaliyet sahalarının belirlenmesinde; senaryo analizleri geleceğin öngörülmesi ve alternatif hareket tarzlarının belirlenmesinde; arama konferansı organizasyonda ortak akıl yaratmaya yönelik olarak kurum içi iletişimin sağlanmasında; delphi tekniği ise geleceğe ilişkin tahminler yapılması amacıyla uzman kişilerin görüşlerinin alınmasında kullanılmaktadır (Çomaklı ve diğ., 2007).

Stratejik yönetimde en önemli aşama, kurumun iç ve dış durum değerlendirilmesini sağlayan SWOT analizinin yapılmasıdır. Stratejik yönetim sürecinin başında SWOT analizi kullanılarak kurumun iç yapısı ve dış çevresi bakımından mevcut durumda nerede bulunduğu belirlenmesi gerekir. Kurumun şu anda nerede olduğu belirlendikten sonra ise nereye ulaşmak istediğinin belirlenmesi aşamasına geçilir. Bu aşamada kurumun vizyonu, misyonu ve ilkeleri ortaya konur, stratejik amaçlar ve hedefler belirlenir.

1.7.3.1 Swot analizi

SWOT, İngilizce “strength” (güçlü yönler), “weakness” (zayıf yönler), “opportunity” (fırsatlar), “threat” (tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT analizi, kısaca kurumda iç ve dış durum değerlendirmesi yapılması demektir.

SWOT yaklaşımının günümüzde bile yaygın olarak kullanılmasının nedeni, kapsayıcı bir analize izin vermesi, basit ama etkili bir kullanım aracı olması ve her tür örgüte uyarlanabilecek esnekliğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Kenneth R. Andrews tarafından önerilmiş olan SWOT çerçevesi, esas itibarıyla işletmenin iç (kaynak ve kabiliyetlerindeki güçlü ve zayıf yanları) ve dış çevresini (değişimlerden doğan fırsat ve tehditleri) birbiri ile ilişkilendiren geniş bir bakış açısı sunar. SWOT çerçevesinde yapılması gereken, bir işletmenin mevcut konumunu ve bunun gelecekte nasıl değişeceğini değerlendirmektir. Güçlü ve zayıf yanları belirlemek için işletmeyi kendi içinde değerlendirmekten daha çok rakipler ile karşılaştırmalı olarak değerlendirmek gerekir. Aynı biçimde fırsat ve tehditleri de mutlak değil, rakipler göz önüne alınarak göreceli olarak değerlendirmek gerekmektedir. Kurum rakiplerine göre üstün, eşit veya zayıf olarak değerlendirilir.

Güçlü Yönler: Kurumun belirtilen alanlarda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir.

Zayıf Yönler: Bir kurum için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Stratejik planlamadan önce zayıf yönlerin belli edilmesi, uzun dönemli planlamalar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak sorunların çözülmesini sağlayacaktır.

Fırsatlar: Herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması anlamına gelmektedir.

Tehditler: Tehdit kurumun amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durumu anlatır. Başarıya engel olacak veya zarar verecek her şey bir tehdittir. Çevre değiştikçe çevre ile ilişkide olan kurumun buna uygun değişimi göstermesi gerekir. Bu olmadığı takdirde örgüt ile çevresi arasında uzaklık artmaktadır (Dinçer, 2004).

1.7.3.2 Boşluk analizi

Stratejik yönetim düşüncesinin öncülerinden H. Igor Ansoff'un stratejik planlama anlayışının odağında boşluk analizi kavramı yer almıştır. Boşluk analizi, işletmenin mevcut ile arzuladığı konumu arasındaki farkın tanımlanmasını ve nasıl doldurulacağının belirlenmesini ifade eder (Ansoff, 1965). Ansoff'a göre boşluk analizi yukarıdan aşağıya doğru şu dört adımda yapılabilir:

1. Gelecekte izlenilecek bir hedefler setinin belirlenmesi,
2. İşletmenin mevcut konumu ile öngörülen hedefler arasındaki boşluğun veya farkın tanımlanması,
3. Bu boşluğu dolduracak bir veya birden fazla eylem setinin (stratejinin) geliştirilmesi,
4. Söz konusu eylem setlerinin bu boşluğu azaltacak özellikleri bakımından test edilmesi (eğer bir eylem seti, boşluğu önemli ölçüde kapatıyorsa eylem setinin kabul edilmesi; aksi takdirde yeni alternatiflerin denenmesi).

1.7.3.3 Çevre analizi

Çevre analizleri, SWOT çerçevesinde iki ana başlık altında yapılabilir: Dış çevre ve iç çevre analizleri. Dış çevre, organizasyonun dışında kalan ancak direkt ya da dolaylı olarak organizasyonu etkileyen faktörleri içermektedir (Dinçer, 2004). Dış çevre de kendi içerisinde uzak çevre ve yakın çevre olarak ayrı ayrı ele alınabilir. Uzak çevre; politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik (PEST analizi) trendler ışığında genel bir analiz yapmayı, yakın çevre ise işletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği sektördeki müşteriler, rakipler, dağıtımıcılar vb. ana aktörleri analiz etmeyi gerektirir. Dış çevredeki trendlerin işletmenin plan döneminde kendisini olumlu yönde etkilemesi düşünüldüğünde fırsat, olumsuz etkilemesi düşünüldüğünde ise tehdit olarak sınıflandırılması yapılır. Böylece işletmenin söz konusu plan döneminde hangi fırsat ve tehditler ile karşı karşıya olacağı belirlenmiş olur.

Organizasyonu oluşturan alt sistemler, iç çevreyi oluşturmaktadır. Bu kapsamda kurumsal kültür, genel yönetim anlayışı, finansal kaynaklar, sahip olunan teknoloji, işgücü kalitesi, hiyerarşik yapı gibi faktörler iç çevrenin önemli bileşenleridir. İç çevre analizi ile, işletmenin içerisindeki kaynak ve kabiliyetlerin incelenerek, bir yandan söz konusu fırsatlardan yararlanma ve tehditleri bertaraf etme, diğer yandan

rakipler ile karşılaştırıldığında işletmenin güçlü mü, zayıf mı yanını oluşturduğu belirlenmeye çalışılır.

1.7.3.4 Portföy analizi

Portföy analizleri, organizasyonda strateji tespitinde ve seçiminde kullanılan analizlerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme vb. konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır. Portföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır: McKinsey matrisi, pazar rekabet matrisi, Boston Danışmanlık Şirketinin geliştirdiği büyüme/pazar payı matrisi, ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi, Porter rekabet analizi vb.

1.7.3.5 Senaryo analizi

Senaryo analizi, 1950'li yıllarda Rand Corporation'da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan tekniktir.

Senaryo analizi yardımıyla yöneticiler, yarını bugünün uzantısı olacak biçimde tahmin etme bakış açısı yerine, dünyayı farklı açılardan görme ve geçmiş deneyimlerinden farklı yöntemler geliştirme yoluna gidebilirler (Hay ve Williamson, 1991). Diğer bir ifade ile senaryo analizinin yararı, tek bir gelecek tahmini ve onu referans alarak geliştirilen tek bir katı plan yerine, birden fazla gelecek kurgusu tasarlanarak esnek bir planlama yapılmasına gidilmesini mümkün kılmasıdır. Stratejik plan açısından bakıldığında tahmin ile birlikte, tahminden önemli sapmaları da hesaba katacak gelecek kurguları ile farklı gelecek senaryoları oluşturulduğunda isabet etme, yanılma ihtimalinden çok daha yüksek olabilir. Dahası, senaryo tekniği ile işletme kendisi için en iyi gelecek alternatifini geliştirerek ona yoğunlaşabilir. Böylece, stratejik davranmanın temel gereklerinden olan çevresel determinizmden uzaklaşma ve çevreyi kendi amaçları doğrultusunda yönetme veya değiştirme de söz konusu olabilir.

Senaryo oluşturma'nın ilk ve en önemli adımı kritik güçleri tanımlamaktır. Kritik güçler, işletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyecek olan politik istikrar, yatırım ortamı, potansiyel rakipler, krizler vb. önemli güçlerdir. Daha sonra belirlenen bu

kritik güçlerin gelecekteki muhtemel davranışları göz önüne alınarak iyimser, kötümser ve normal senaryolar geliştirilir. Böylece birden fazla ve farklı durumlar için geçerli olabilecek gelecek tasarımları yapılmış olur.

1.7.3.6 Delphi tekniği

Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve birarada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıcıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder.

1.7.3.7 Değer zinciri analizi

Rekabet avantajı bir işletmenin müşterileri için yarattığı değerden kaynaklanmaktadır (Porter, 1985). Rekabet avantajı yaratabilme, birçok disiplin ve aktiviteden (örneğin pazarlama, üretim, kontrol, finans, insan kaynakları) oluşan bütüncül bir işletme görüşüne sahip olmayı ve bütün kaynaklarını entegre bir anlayış içerisinde birleştirmeyi gerektirmektedir. İşte bunu sağlayacak olan değer zinciridir. Değer zinciri analizi yardımıyla hangi işletme aktivitelerinin stratejik olarak uygun olduğunu, mevcut ve potansiyel farklılaşma kaynaklarının neler olabileceğini ortaya çıkarmak mümkün olacaktır.

Değer zinciri analizinin nihai amacı, söz konusu stratejik önemdeki aktiviteleri belirleyerek, bunları ya rakiplerden daha ucuz (maliyet liderliği stratejisini izleyenler için) ya da daha iyi/farklı (farklılaşma stratejisini izleyenler için) uygulamanın yollarını geliştirmektir. Değer zinciri, işletme içi zayıf ve güçlü yanları ortaya çıkarmaya yardımcı olacak bir analiz aracı olduğu için iç çevre analizinde kullanılması gerekir.

Değer zincirini tasarlayarak işletme, hangi aktiviteler ile maliyet tasarrufları sağlayacağını (eğer maliyet liderliğini tercih etmişse) veya hangi aktiviteler ile

farlılık yaratacağını (eğer farklılaşma stratejisini tercih etmişse) kararlaştırmaya çalışır. Değer zincirini tasarlamak için rakipler ile kendimizi karşılaştırarak tercih ettiğimiz rekabet stratejisini onlardan daha iyi uygulamamıza imkan sağlayacak temel ve yardımcı aktivitelerin belirlenmesi gerekir. Temel aktiviteler, sunulan ürünün tedarik, üretim ve satış sürecini oluşturan ana fonksiyonlarını; yardımcı aktiviteler ise bu fonksiyonların yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan insan kaynağı, finansman, araştırma-geliştirme vb. destek hizmetlerini ifade eder (Porter, 1980).

1.7.3.8 Kaynak ve kabiliyetlerin analizi

Bir işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerin stratejik nitelikteki temel yetkinlikler olarak değerlendirilebilmesi için şu özellikleri göstermeleri gerekir (Hamel ve Heene, 1994):

- Bir yetkinlik yeteneklerin entegrasyonu olmalıdır. Çünkü temel bir yetkinlik bir tek veya bağımsız yetenek ve teknolojilerden değil, bunların birlikte oluşturduğu bir sentezin sonucunda ortaya çıkar.
- Bir yetkinlik bir varlıktan daha öte canlı bir organizma gibi olmalıdır. Çünkü temel bir yetkinlik muhasebe anlamında bir “varlık” değil; yetkinlik bir aktivite, düzensiz öğrenmenin birikimsel (kümülatif) bir sonucudur.
- Yetkinlikler müşteri algılamasına dayanan önemli bir “yarar” sunmalıdır. Çünkü müşteriler tarafından takdir edilen bir yarar sunmadıkları zaman stratejik öneme kavuşamazlar.
- Yetkinlikler rakiplerden farklılaşmayı sağlamalıdır. Çünkü herkes tarafından sahip olunan veya kolay taklit edilebilen bir yetenek, yetkinlik olarak görülemez.
- Yetkinlikler yeni pazarlara açılabilme için köprü fonksiyonu görmelidir. Çünkü bir sektörde geliştirilen yetkinlik, başka sektörlerle açılmaya olanak sağlar.

1.7.3.9 Arama konferansı

Arama konferansı, Fred Emery tarafından 1950’li yıllarda “search conference” adı ile geliştirilmiş bir yöntemdir. Organizasyonda “ortak akıl” yaratmaya yönelik, çok çeşitli gerekçelerle yapılabilen bir katılım tekniğidir. Vizyon ve misyonun belirlenmesi için arama konferansı yapılabileceği gibi, stratejik planlamanın hazırlanması için, organizasyondaki sorunların tespiti ve buna ilişkin çözümlerin bulunması için de arama konferansları yapılabilir. Arama konferanslarında “beyin fırtınası” adı verilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yordamıyla

“ortak görüş”ler üzerinde fikir birliğine ulaşılmaya çalışılır. Organizasyonlar, arama konferansını, bugünün kaotik ve türbülanslı dış çevresinde katılımlı stratejik planlamanın yapılmasında en etkili yöntem olarak değerlendirmektedir (Emery, 1996).

Şirketlerin performansının ölçülenmesinin yanısıra vizyon ve stratejilerini en iyi şekilde belirlemelerini ve iş planını buna göre hayata geçirmelerini sağlayan Kurumsal Karne bir strateji yönetim aracı ve modeli olup, çalışmanın ileriki bölümlerinde uluslararası alanda genel kabul görmüş bir sistem olan Kurumsal Karne yönetiminden bahsedilecektir.

2. KURUMSAL KARNE (BALANCED SCORECARD)

2.1 Kurumsal Karne Kavramı

Balanced scorecard, strateji karnesi, stratejik hedef kartı, dengeli puan kartı, dengeli sonuç kartı, dengelenmiş sonuç çizelgesi, kurumsal karne, toplam başarı göstergesi, başarı karnesi, dengeli değerlendirme kartı, verimlilik ve başarı karnesi, dengeli performans değerlendirme tablosu, dengeli puan cetveli, dengeli skor kartı, kurumsal performans karnesi, kurumsal performans yöntemi, puan kartı ve denge kontrol paneli gibi çok farklı şekillerde dilimize çevrilmiştir. Bu çalışmada “balanced scorecard” orijinal adının yerine kurumsal karne olarak kullanılmıştır.

Kurumsal karne, 1992 yılında Harvard Business Review’de yayınlanan “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (Balanced Scorecard, Performansa Yön Veren Ölçütler)” adlı makaleyle literatüre girmiştir. Literatürde, kurumsal karne farklı açılardan ele alınarak değişik şekillerde tanımlanmıştır.

Kurumsal karne, işletmenin stratejilerine ve vizyonuna yönelik performans göstergelerinin oluşturulması, değerlendirilmesi ve bu değerlerle geleceği yönlendirmek ve işletmenin bütün birimlerinde yer edinmesini sağlayan finansal hedeflerin yanında, finansal olmayan hareketlerinde göz önünde bulundurulduğu bir sistemdir (Sağmanlı ve Ersen, 2001).

İşletme stratejilerinin eyleme dönüştürülmesini sağlamaya yarayan bir ölçüm tekniği olarak da algılanan kurumsal karne kavramındaki dengeli (balanced) kelimesi, bu sistemin; uzun ve kısa dönemdeki amaçlar arasında, finansal ve finansal olmayan ölçüler arasında, yardımcı ve temel göstergeler arasında ve işletme içi ve dışı performans boyutları arasında oluşturduğu dengeyi ifade etmektedir (Kaplan ve Norton, 2003).

2.2 Kurumsal Karnenin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Kurumsal karne, finansal strateji ve metriklerin yetersiz kalması sonucu 1990'lı yıllarda bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmıştır. Kurumların finansal amaçlarını diğer boyutlara da indirgeyerek, dengeli bir şekilde ele anılıp, yürütülmesini sağlayan kurumsal karne uygulaması ilk olarak Dr. Robert S. Kaplan ve Dr. David P. Norton tarafından ileri sürülmüştür. Kaplan ve Norton, 1990 yılında “Geleceğin Organizasyonunda Performans Ölçümü” adlı araştırmalarıyla, performans ölçüm yöntemlerinin geçerliliğini kaybettiğini düşünerek, yeni bir performans ölçüm sistemi geliştirmek istemişler ve sonuçta kurumsal karne sistemini ortaya çıkarmışlardır (Kaplan ve Norton, 2003).

Kurumsal karne, sadece finansal boyutu değil aynı zamanda finansal olmayan boyutları da ele alan bir performans ölçüm sistemi (Martinsons ve diğ., 1999) olarak devreye girdikten sonra son yıllarda yönetim sisteminin etkili bir aracı haline gelmiştir. Finansal analistler yatırım kararlarında yenilikçilik, kurumsal stratejilerin kalitesi, yönetim uzmanlığı, iş süreçleri gibi finansal olmayan bilgilere %35 ağırlık vermektedirler (Low ve Siesfeld, 1998).

Kurumsal karne, kuruma özgü stratejinin tutarlı ve somut adımlara ayrıştırılmasını, kurumda iletişimin sağlanmasını ve düzenli olarak takip edilebilecek göstergelerle performans yönetiminin etkinliğini artıran bir araçtır.

İşletmelerde kullanılabilecek en popüler performans ölçüm sistemlerinden biri olan kurumsal karne (Philips, 1999), stratejileri uygulamayı dönüştürmede bir ölçü sistemi olmaktan çok, bir yönetim sistemi olarak ele alındığında gücü hissedilmektedir (Kaplan ve Norton, 2003). Kaplan ve Norton 1993 yılında Harvard Business Review Dergisi'nde yayınlanan “Kurumsal Karne'yi Uygulamak” adlı makaleyle kurumsal karne ölçülerinin işletme stratejisine bağlanmasının ne derecede önemli olduğunu açıklamışlardır.

Etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranının düşük olması konusunda araştırmalar yapan Kaplan ve Norton, stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde vizyon, operasyon, yönetim ve insan olmak üzere dört engel bulunduğunu tespit etmişlerdir. Kurum hedefleri ve stratejisinin onları uygulayan çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması, bütçenin kurumsal karne ile ilişkilendirilmiyor olması, stratejik düşünceye yöneticilerin yeterince zaman

ayrılmaması, insan kaynakları, performans ve ödöl sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olması nedeniyle kurumlarda stratejiler etkin olarak uygulanamamaktadır.

2.3 Kurumsal Karnenin Boyutları

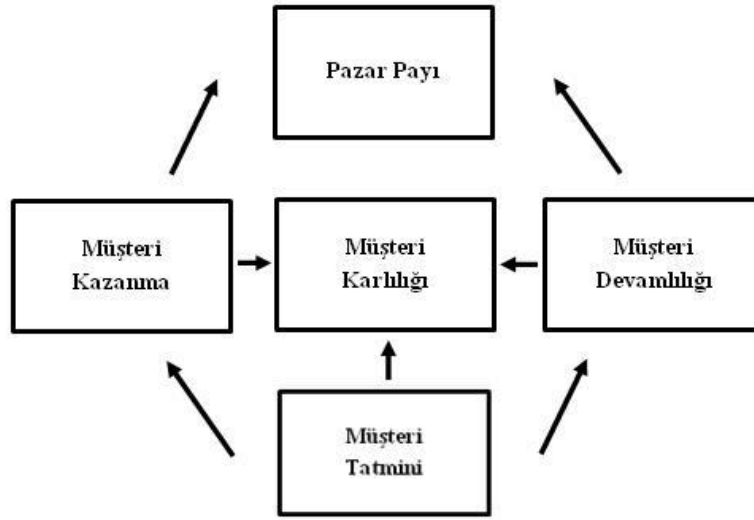
İşletmenin vizyon ve stratejisi göz önüne alınarak belirlenen kurumsal karne uygulamalarında, hedef ve ölçülerle işletme performansı en az dört farklı boyutla ele alınmaktadır (Kaplan ve Norton, 2003).

Kurumsal karne, kurumun paydaş memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve çalışanların öğrenme ve gelişimi gibi değer yaratan unsurlarını kapsamlı olarak yansıtır ve kurum hedeflerini gerçekleştirmek için kurum misyonu ve stratejisi doğrultusunda finansal durum, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişim fonksiyonlarının altını çizer (Zhang, 2009).

Kurumsal karne, yöneticilerin işletmeyi, finansal boyut, müşteri boyutu, işletme içi süreçler boyutu ve öğrenme-gelişme boyutu olarak farklı açılardan değerlendirmesine imkan sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996).

1. Finansal boyut: Finansal boyut, işletme stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını kontrol eder ve eğer stratejiler uygulanıyorsa, işletme faaliyetleri (karlılık, büyüme vb.) üzerindeki etkisi değerlendirilir (Kaplan ve Norton, 1992). Kurumsal karneye göre bir şirket, büyüme, büyümeyi sürdürme, sonuçları alma gibi yaşamsal evrelerde birbirinden farklı finansal amaçlara sahip olabilir. Tüm bunlar göz önüne alınarak finansal ölçüler geliştirilmelidir. İşletme gelirinin artırılması, sermayenin kârlılık oranı, kaynakların etkin kullanılması ve birim maliyetin düşürülmesi gibi metrikler bu boyutun göstergeleri olarak ele alınır.
2. Müşteri boyutu: Hiyerarşide ikinci sırada bulunan bu boyutta, finansal hedeflerin gerçekleşmesi için müşteriler açısından izlenecek stratejilere odaklanılır. Bir işletmenin finansal hedeflerini gerçekleştirebilmesi, öncelikle müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasına bağlı olduğundan bu sistem finansal boyutun yanında müşteri boyutunu da ele almaktadır (Kasnaklı, 2002). Müşteri memnuniyeti, müşteri kazanma, müşteri elde tutma, pazar payı, şikayet sayısı, anahtar müşteriler ile ilgili metriklerdir (Bkz. Şekil 2.1.).

3. Verimlilik (iç süreçler) boyutu: İlk iki boyutta belirlenen amaçlara ulaşılması için şirket içi operasyonların nasıl düzenleneceği bu boyutta ele alınır. Şirket ana ve destek süreçlerinin, stratejiler doğrultusunda yapılması için öngörülen faaliyetleri kapsar.
4. Öğrenme ve Gelişme (organizasyonel) boyutu: Diğer üç boyut işletmenin başarı göstermesi gereken alanların belirlenmesini sağlarken, öğrenme ve gelişme boyutunda önemli olan finansal, müşteri ve işletme içi süreçler boyutunda belirlenen hedeflerin gerçekleşmesinde gerekli altyapının oluşturulup oluşturulmadığıdır (Kasnaklı, 2002). Diğer boyutların amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak, çalışanlara yeni yetenekler kazandırılması, bilgi teknolojisi ve sistemlerinin geliştirilmesi, personel tatmini ve motivasyonunun sağlanması gibi ilerleme ve gelişme fırsatlarının tanımlanmasıdır.



Şekil 2.1: Müşteri boyutu.

Performans ölçütlerinin tespiti için bu dört boyuta (Bkz. Şekil 2.2) ilişkin olarak şu soruların cevaplandırılması önerilmektedir (Gürol, 2004):

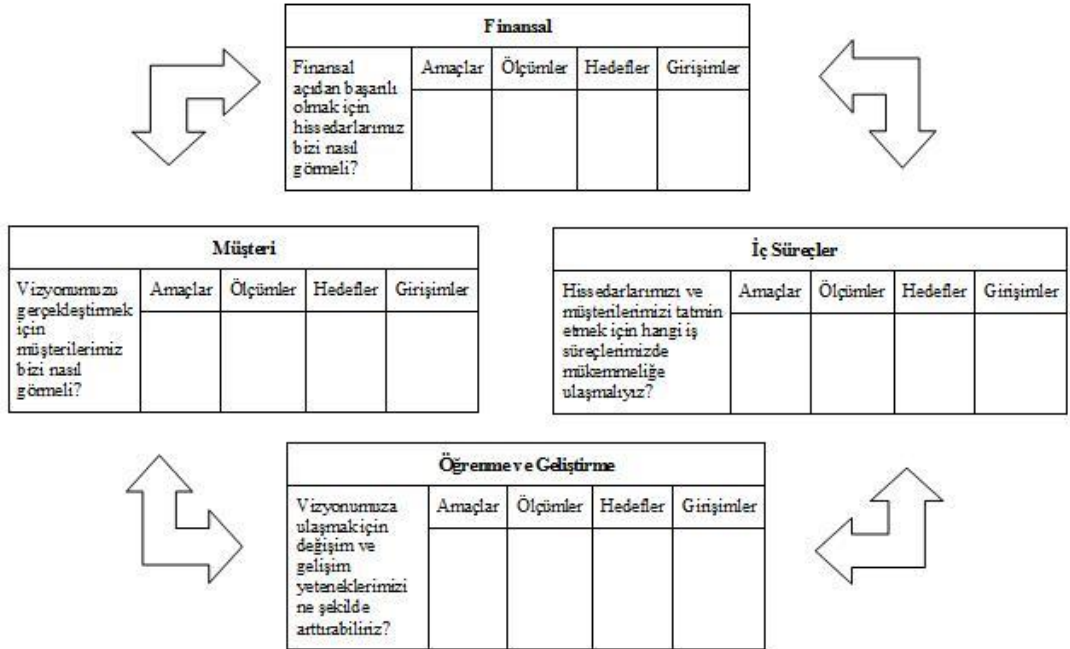
Finansal boyut; Şirketimiz hangi sayısal hedeflere ulaşırsa ortaklarımız tarafından başarılı olarak kabul edilecektir? Finansal başarı kazanmak için ortaklarımıza nasıl görünmeliyiz?

Müşteri boyutu; Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız? İşletme vizyonunu gerçekleştirmek için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz?

İç Süreçler boyutu; Müşterilerimizi tatmin etmek için hangi süreçlerimizde mükemmeliği hedeflemeliyiz? Hissedar ve müşterilerimizi memnun edebilmek için iyileştirilmesi gereken süreçler nelerdir ve hangi işlemlerde mükemmelliğe ulaşmamız gerekir?

Öğrenme ve gelişme boyutu; Vizyonumuza ulaşmak için nasıl bir kurumsal öğrenme ve gelişme modelimiz olmalı? Vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi ne şekilde arttırabiliriz, değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliğini nasıl sağlayabiliriz?

Kurumsal karne, bir model olmaktan çok bu sorulara cevap verilmesini esas alan ve her şirket için özgün olarak geliştirilen bir üründür.



Şekil 2.2: Kurumsal karnenin boyutları.

2.4 Kurumsal Karne Uygulamasındaki Temel Prensipler

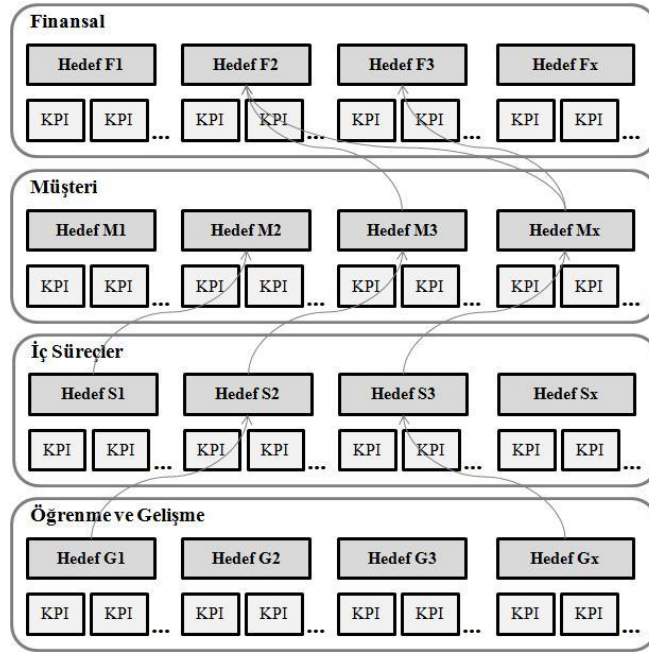
Kaplan ve Norton strateji odaklı işletmelerin aşağıda belirtilen beş ana ilkeyi takip etmesi gereğini ifade etmişlerdir (Kaplan ve Norton, 2001).

Stratejiyi Operasyonel Terimlere Aktarmak

Kurumsal Karne modeli, stratejiyi tutarlı bir şekilde tanımlamak ve aktarmak için bir çerçeve oluşturur. Strateji tanımlanamazsa, uygulanamaz. Stratejinin belirlenmesinde organizasyonun bütününe kapsayan misyon, başlangıç noktasını oluşturur;

organizasyonun niçin var olduğunu tanımlar. Misyon ve ona eşlik eden işletmenin çekirdek değerlerinin de belirlenmesi gerekir. Organizasyonun vizyonu, ise bu süreci takiben organizasyonun gideceği yönü belirleyen bir gelecek resmi çizer ve bireylerin bu örgütü niçin ve nasıl destekleyebileceklerini anlamalarına yardımcı olur.

Stratejiyi operasyonel terimlere aktarırken faydalanılan “Strateji haritası” adını verilen yeni çerçeve, stratejiyi tanımlamak için mantıklı ve kapsamlı bir yapı meydana getirir (Bkz Şekil 2.3). Strateji haritaları işletmenin gideceği yönü gösterdiğinden önemli stratejik bilgileri sağlar. Stratejilerini bir strateji haritasına döken organizasyonlar, tüm birimleri ve çalışanları için ortak ve anlaşılır bir referans noktası ve bilgi kaynağı yaratmış olurlar. Strateji haritaları ve kurumsal karneler ölçüm sistemlerinin eksikliklerini gidermeye yönelik modeller ve uygulamalardır.



Şekil 2.3: Strateji haritası örneği.

Şekil 2.3'teki basitleştirilmiş strateji haritası örneği, her bir boyuta ilişkin amaçlar ve metriklerinin yer aldığı kutular arasında çizilen neden-sonuç ilişkisini gösteren oklarla oluşturulmuştur. Harita, her bir boyuta ait amaçların kurumun stratejik hedefini nasıl etkilediğini ve desteklediğini açıkça göstermektedir (Scholey, 2005).

Organizasyonu Stratejiye Uyumlu Hale Getirmek

Kurumsal performansın sağlanabilmesi için bağımsız stratejiler birbirine bağlanmalı ve bütünleştirilmelidir. İşletmeler geleneksel olarak finans, imalat, pazarlama, satış,

mühendislik, satın alma gibi fonksiyonel uzmanlıklar çerçevesinde dizayn edilmiştir. Her bir fonksiyonun kendine ait bir bilgi birikimi, dili ve kültürü vardır. Bu fonksiyonel birimler, işletmelerin bu uzmanlaşmış fonksiyonlar arası iletişim ve koordinasyonda yaşadıkları büyük zorluklar nedeniyle, strateji uygulaması karşısında önemli bir engel oluşturabilirler. Kurumsal karne uygulamalarında hedefler aracılığıyla stratejiye bağlanılır ve organizasyon şemalarında kademelerin azaltılması yoluna gidilebilir.

Stratejiyi Herkesin Günlük İşi Haline Getirmek

CEO ve üst kademe, yeni bir stratejiyi kendi başlarına uygulamaya almada direnç ile karşılaşabilirler. Yeni bir stratejinin kabulü için organizasyonda bulunan herkesin aktif katılımı gereklidir. Strateji odaklı organizasyonlar tüm çalışanların stratejiyi anlamasını ve gündelik işlerini bu stratejinin başarısına katkıda bulunacak şekilde yürütmesini ister. Tepe yöneticiler için Kurumsal Karne, organizasyona yeni stratejiyi iletmek ve eğitmek; kişisel karneler ise kişisel hedefler, ödül ve ücret sistemlerini belirlemek için önemli bir değerlendirme ve bilgi kaynağı olarak kullanılabilir.

Stratejiyi Devamlı Bir Süreç Haline Getirmek

Şirketler yeni stratejilerini uygulamaya koymada günümüzde stratejik bütçe ve operasyonel bütçe olmak üzere iki tip bütçeye ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumsal karne, potansiyel yatırım ve girişimleri değerlendirmek için önemli bir stratejik bilgi aracıdır.

Üst Kademe Liderlik ile Değişimi Harekete Geçirmek

İlk dört ilke, araç, çerçeve ve destekleyici süreçler açısından Kurumsal Karne üzerine odaklanmaktadır. Strateji odaklı bir organizasyon yaratabilmek için süreçler ve araçların yanı sıra takım çalışmasına da ihtiyaç duyulmaktadır (Kaplan ve Norton, D. 2001).

2.5 Kurumsal Karnenin Uygulama Yöntemleri

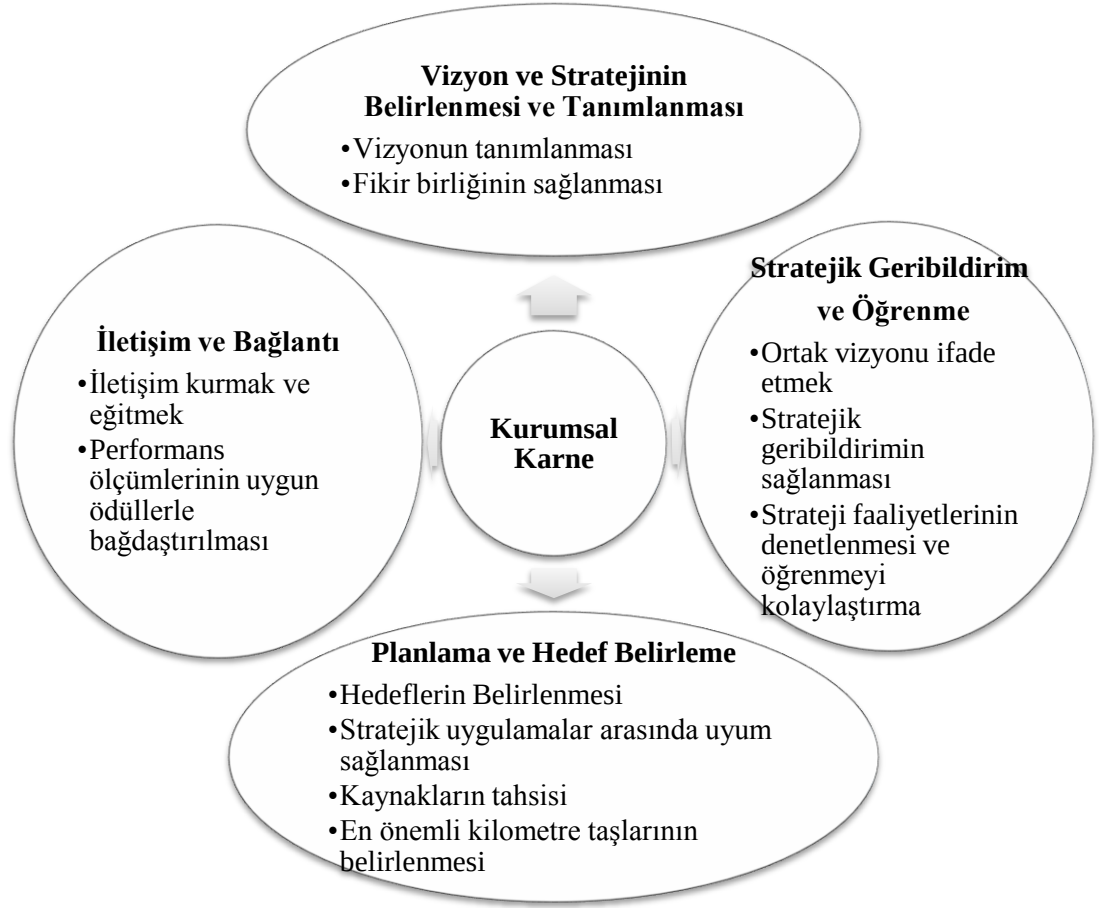
Son yıllarda yapılan çalışmalarda, kurumsal karnenin farklı sektörlerde uygulanabileceği vurgulanmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe, kurumsal karne yönetim aracı olarak kullanılmaktadır (Kaplan ve Norton, 2003). Kurumsal karne,

kurumun farklılık yaratmak için gerekli adımlara odaklanmasını ve bu yöndeki gelişmelerin takip edilebileceği dengeli, ölçülebilir performans göstergelerinin belirlenmesini ve paylaşılmasını sağlar.

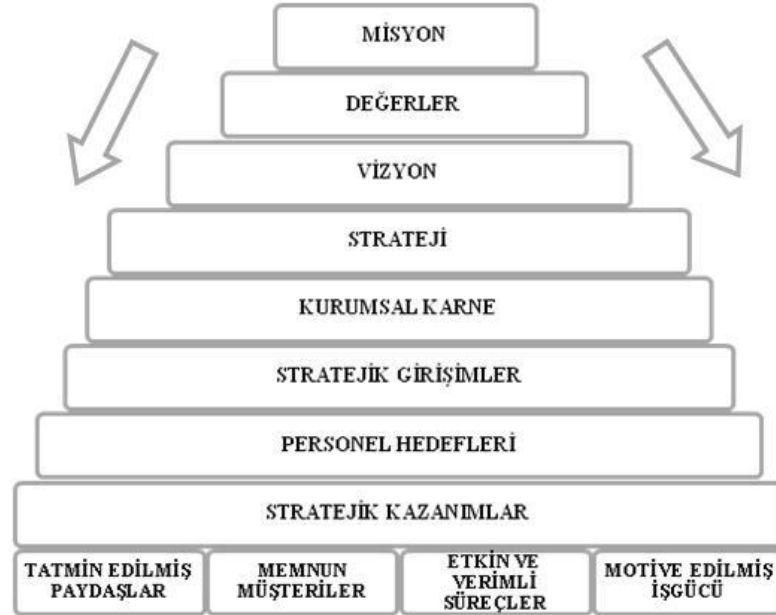
Kurumsal karne her işletmenin etkili karar vermesi için gerekli olan tekniklerden bir tanesidir. Aslında bütün işletmeler karar alırken açık veya kapalı bazı ölçütlerden yararlanırlar. Kurumsal karne farklı olarak birbiriyle bağlantılı birçok kriterden yararlanır. Bu kriterler belirlenirken özellikle vizyon, misyon ve stratejilerin iyi belirlenip kavranması gerekmektedir (Örnek, 2000).

İşletmenin vizyon ve stratejilerini belirlemek ve tanımlamak, stratejik hedefler ve ölçüler arasında iletişimin ve bağlantıların kurulmasını sağlamak, stratejik girişimleri planlamak, hedefleri belirlemek ve uyumlu bir hale getirmek ve son olarak da stratejik geribildirim ve öğrenmeyi artırmak için ölçüm sisteminin yanında yönetim tekniği olarak da algılanan kurumsal karnenin ölçülerinden yararlanılmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996). Kurumsal karne, işletmelerde yönetim stratejilerini Şekil 2.4'te görüldüğü üzere dört aşamada harekete geçirmektedir (Kaplan ve Norton, 2003).

Kurumsal karne uygulamasında ilk aşama, sektörel analizin gerçekleştirildiği, sektörde şirketin konum ve rolünün incelendiği, vizyon, misyon ve strateji belirleme çalışmalarının yürütüldüğü hazırlık aşamasıdır. Üst yönetimin katıldığı bir çalışma grubu ile stratejiler ortaya konulur ve kritik başarı faktörleri belirlenir. Stratejik hedeflerin, süreç, takım ve kişi hedeflerine kadar indirgenebildiği somut adımların belirlenerek kurum içinde sistematik yayılımının sağlanması, kurumsal karnenin başarısının temelidir (Bkz. Şekil 2.5).



Şekil 2.4: Yönetim stratejileri ve kurumsal karne.¹



Şekil 2.5: Vizyon ve stratejilerin kurumsal karne ile bağlantısı.²

¹ Kaplan ve Norton, 1996

2.5.1 Vizyon, misyon ve temel değerlerin belirlenmesi

Vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir (Çelik, 1997). İyi ifade edilmiş vizyon bildirimi aşağıdaki özellikleri gösterir:

- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tamamlayıcıdır (Güner, 2005).

Vizyon, yöneticinin ya da liderin daha önce hiç düşünülmemiş ya da başılamamış, fakat gelecekte başarılmasını düşündüğü, özgün düşünceleri olarak ortaya çıkar. Ancak, stratejik yönetimde öncelikle bir vizyonun belirlenmesi gerekir. Yöneticinin ya da liderin vizyonu, aynı zamanda onun gelecekle ilgili beklentilerini, yeniliğe ve yaratıcılığa açık olup olmasını ve başka kişilerin görüşlerinden yararlanma derecesini de yansıtır (Eren, 2005).

Misyon sözlük anlamı ile bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev anlamına gelir. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. Misyon, organizasyon açısından “biz niçin varız?” sorusunun yanıtıdır. Misyon, bir kurumun ana rekabet avantajıdır ve temel değerler üzerine inşaa edilir (Scott ve diğ., 1993).

Bir kurumun ilkelerini ortaya koymak stratejik yönetim için önemlidir. İlkeler benzer durumlarda her seferinde tekrar karar almayı önler, objektifliği ve tutarlılığı sağlar, yöneticilerin davranışlarını tahmin edebilir kılar ve yetki devrini kolaylaştırır yöneticilerin inisiyatif kullanmasına olanak verir, kurumsallaşmayı sağlar (Güner, 2005).

Temel değerlerin nitelikleri, kurumun hafızasındaki inançları açık ve kesin bir dille ifade etmesi, organizasyondaki tüm bireylerin işlerini en iyi biçimde yapacakları şartları tanımlaması, kurumun vizyonuna ulaşması için ihtiyaç duyulan sistem ve süreçleri desteklemesidir.

² Kaplan ve Norton, 2001

2.5.2 Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi

Stratejik amaçlar, belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Hedefler ise, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır.

Stratejik amaçların özellikleri şöyledir:

- Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.
- Kuruluşun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Kuruluşun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmeli, ancak buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamaları için bir çerçeve sunmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır.
- Kuruluşun öncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir (Güner, 2005).

Hedefler; yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda, ölçülebilir olmalıdır. İddialı olmalı, fazla imkansız olmamalıdır. Sonuca odaklanmalı, zaman çerçevesi mutlaka belirlenmelidir. Hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda stratejik planda hedefe yönelik mutlaka performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir. Performans göstergeleri gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir.

2.5.3 Hedef gerçekleştirmelerinin takibi ve değerlendirilmesi

Hedeflerin değerlendirmesi, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri, organizasyonun kuvvetli yanlarını güçlendirmesine, çevredeki fırsatları lehine çevirmesine, tehditleri önceden teşhis

edip, tedbir almasına ve zayıflıkların da zarar verici hale gelmeden iyileştirmesine yarayan çalışmalardır (David, 1989).

İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. Raporlama, izleme faaliyetlerinin temel aracıdır. İzleme raporları objektif olmalıdır. İlerleme sağlanan alanlar yanında, ilerleme sağlanamayan konular da rapor edilmelidir. Performansın izlenmesi, izleme faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Bunun için performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmelidir. Performans, herhangi bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans yönetimi ile optimum sonuçlar elde etmek için, kurumun ortak hedeflerini tüm çalışanlara mal ederek, ulaşılabilir amaçlara çevirme yoludur (Akal, 2003).

İyi düzenlenmiş bir performans ölçüm sisteminin organizasyona sağlayacağı faydalar:

- Yöneticilere, performansı izleme, sonuçlar üzerine odaklanma, örgütsel faaliyetleri ve süreçleri yönetme, olası sorunları zamanında tespit etme ve çözme konularında yardımcı olma,
- Organizasyonun mevcut durumunun tespit edilerek performansının benzer kurumlarla karşılaştırılmasına olanak verme,
- Gerek finansal gerekse beşeri kaynakların etkin bir şekilde tahsis edilmesine aracılık etmesi ve kaynakların ne derece etkili olarak kullanıldığını gösterme,
- Kurumsal amaçlara ulaşılması için kritik başarı faktörlerinin ne olduğu konusunda çalışanları bilgilendirerek, çalışanların davranışlarının bu alanlara yönlendirilmesine yardımcı olma,
- Organizasyonun faaliyetlerine ilişkin olarak etkili bir tanımlama yapılmasını sağlama,
- Örgütün bir bütün olarak değerlendirilmesine imkan verme,
- Faaliyet sonuçları ile ilgili olarak geri bildirim sağlama,
- Ödüllendirmeler için temel oluşturma şeklinde sayılabilir (Malina ve Selto, 2004).

Stratejik planların başarısının ölçülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla, performansı farklı yönlerden ölçen, dengeli bir performans gösterge setinin kullanılması gerekmektedir. Performans göstergelerinin seçilmesi sırasında konunun

geniş bir kapsamda ele alınarak farklı türdeki göstergelerden oluşan bir set oluşturulması performansa ilişkin daha gerçekçi ve tarafsız bir bilgi seti elde edilmesine yardımcı olacaktır (Poister, 2003).

Bu çalışma kapsamında incelenen sigorta sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmedeki stratejik yönetim ve kurumsal karne uygulamasının anlatıldığı ve hedef gerçekleşmelerinin izlenip değerlendirmeye alındığı bölüme geçmeden önce, sigorta sektörünün genel yapısı ve mevcut durumu üzerinde durulacaktır.

3. SİGORTA SEKTÖRÜNDE STRATEJİK PLANLAMA

3.1 Sigorta ve Sigortacılık Kavramları

Sigorta, aynı riskle karşı karşıya bulunan çok sayıda kişinin, bireysel olarak belirsiz olan hasar olasılığını belirgin duruma getirmek ve bu olasılığın gerçekleşmesiyle ortaya çıkan zararları birlikte karşılamak amacıyla, risk yönetim ve sorumluluğunu taşıyan bir kişi veya kurum tarafından bir araya getirilmesidir (Akmüt, 1980).

Sigorta kavramına ilişkin literatürde yer alan tanımlarda bulunan ortak özellikleri, maddeler halinde aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Asunakutlu, 1997):

- Sigorta; olası risklerin olumsuz sonuçlarını gidermeye yönelik bir hizmettir. İşlevi; riskin azaltılması ve belirginleştirilmesidir.
- Güvence talep eden çok sayıda üyenin bir araya getirilmesi söz konusudur.
- Sunulan hizmet karşılığında belirli bir prim talep edilir.
- Hukuki bir çerçevesi bulunmaktadır.
- Güvence verme ve riski yönetme sorumluluğunu üstlenen kişi ve kurumlarca ifa edilir.
- Ekonomik kayıpların belirli ölçüde azaltılması amacına hizmet eder.
- Sosyal dayanışma ve yardımlaşma içerir.

Sigortacılık, bir taraftan risk transferi yoluyla sigortalıların maruz kalacakları zararları bertaraf etmekte, diğer taraftan fon birikimi yaratmak suretiyle milli ekonominin gelişmesine ve istikrarına katkıda bulunmaktadır. Sigortacılık bu özellikleri nedeniyle, gelişmiş ülkelerin milli ekonomileri ve mali piyasaları içinde çok önemli bir konuma sahip bulunmaktadır.

3.2 Türkiye’de Sigorta Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Ülkemizde Cumhuriyetin ilanına kadar tümü yerli sermaye ve teknisyenlerle işletilen bir sigorta kuruluşu bulunmamakla beraber, Cumhuriyetin ilanıyla birlikte sigorta alanında gerek yasal, gerekse kurumlaşma açısından büyük adımlar atılmıştır.

1924 yılında Türkçe’yi kullanma zorunluluğu getiren yasa ile, poliçelerin İngilizce ve Fransızca düzenlenmesine son verilmiş ve aynı yıl Sigortacılar Kulübü kurulmuştur. 1927 yılında Sigortacılığın ve Sigorta Şirketlerinin Teftiş ve Murakabesi hakkındaki kanun yürürlüğe girmiştir. Yerli ve yabancı sigorta şirketlerinin denetlenmesi, döviz çıkışının önlenmesi amacını taşıyan bu kanunun çıkışıyla sigortacılık gelişmeye, yerli sermaye ile kurulan şirketlerin sayısı artmaya başlamıştır. 1929 yılında Türkiye İş Bankası A.Ş.’ye ait bir anonim şirket kurulmasına karar verilmiş ve böylece Milli Reasürans T.A.Ş faaliyete geçmiştir. Bu tarihten itibaren Türkiye’de reasürans tekeli başlamış ve ülkedeki yerli - yabancı bütün sigorta şirketleri topladıkları primlerin bir kısmını Milli Reasürans’a devretmeye zorunlu tutulmuştur. Hemen hemen dünyada kurulan ilk reasürans tekeli olan Milli Reasürans önce çeşitli tepkiler gördüyse de suistimalleri önlemek, haksız rekabetin kalkmasını ve ödemelerin zamanında yapılmasını sağlamak gibi yanlarıyla Türk sigortacılığının gelişmesinde olumlu rol oynamış ve halkın sigortaya olan güveninin artmasında katkıda bulunmuştur.

Bu gelişmelerin paralelinde 1939 yılında sigorta şirketleri Ticaret Bakanlığı’na bağlanmış ve sigorta sektörünü ciddi bir biçimde ele alan 7397 sayılı Sigorta Murakabe Kanunu ise 1959 yılında yürürlüğe girmiştir. 1987 yılında yürürlüğe giren 3379 sayılı yasa ile 7397 sayılı yasada, yasal alandaki boşlukları doldurmak, sigorta şirketlerini mali yönden geliştirmek ve sigorta aracılarının durumunu yeniden düzenlemek amacıyla önemli ve köklü değişiklikler yapılmıştır. Sigorta şirketleri Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı’na bağlanarak mali yapının bir parçası olarak kabul edilmişlerdir. 1 Mayıs 1990 tarihinden itibaren Kaza Sigortaları (zorunlu sigortalar hariç), Mühendislik Sigortaları ile Zirai Sigortalarda; 1 Ekim 1990 tarihinden itibaren de Yangın ve Nakliyat sigortalarında Serbest Tarife Sistemine geçilmiştir.

Zaman içerisinde yeni kurulan sigorta şirketlerinin sayısı artarken, sigorta taleplerinin aynı ölçüde artmaması, ayrıca prim tahsilatında yaşanan sorunlar

dolayısıyla, 1993 yılından itibaren çıkarılan Kanun Hükmünde Kararnameler ile 7397 sayılı Kanunda birtakım düzenlemelere gidilmesi ihtiyacı duyulmuş, 1 Ocak 1995 tarihinden itibaren sigorta primlerinin tahsili sorununa çözüm getirilmesi amacıyla, primlerin acente cari hesapları üzerinden takibi sistemi yürürlükten kaldırılarak, poliçe bazında takip sistemi uygulamaya konulmuştur.

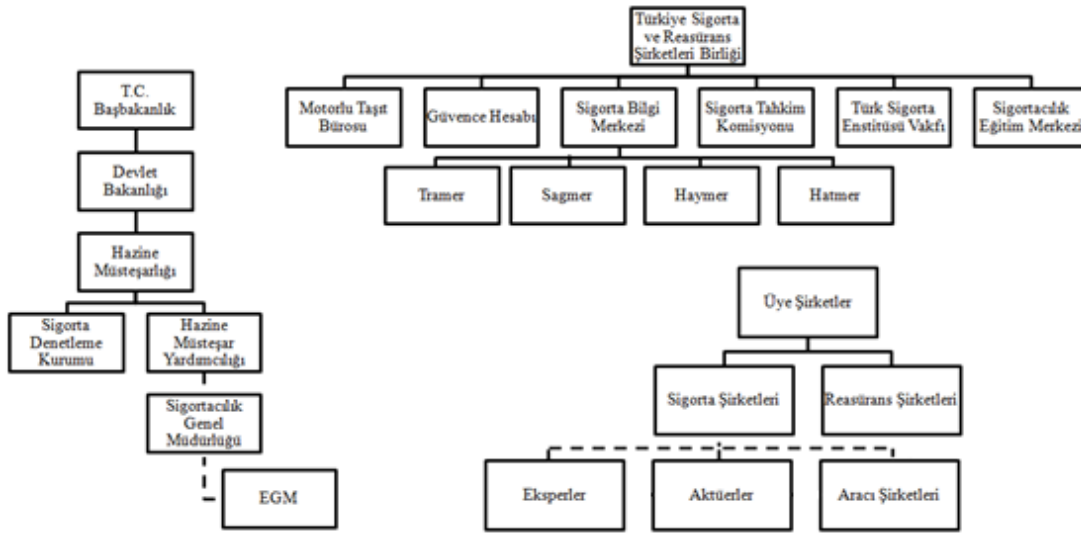
2000 yılında, 1999 depremlerini takiben meskenler için zorunlu hale getirilmiş bulunan deprem sigortalarını yürütmek üzere tesis edilen "Doğal Afet Sigortaları Kurumu" (kısaca DASK) Pool'u tesis edilerek yönetimi beş yıllık bir süre ile bu konuda deneyimli Millî Reasürans T.A.Ş.'ye verilmiştir. Diğer taraftan Türkiye'de 23.07.1927 tarih ve 1160 sayılı Yasa ile şekillendirilmiş zorunlu reasürans devri 31.12.2001'de sona ermiştir. 28 Mart 2001 tarihinde kabul edilen "Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu" ile kurulan bireysel emeklilik sistemi 27 Ekim 2003 yılında faaliyete geçmiştir.

Sigortacılık ülkemizde, Avrupa sigortacılığına göre çok genç olup, gelişme ancak yakın tarihlerde başlamıştır. İngiltere'de 1666 tarihli Londra yangınından sonra gelişen sigortacılığa karşılık, Türkiye'de sigortacılığın önemi, 1860'lı yıllarda Türkiye'ye giren birkaç yabancı sigorta şirketine rağmen ancak, 1870 tarihli Beyoğlu yangınından sonra anlaşılmaya başlanmıştır (Ege ve Bayrakdaroglu, 2009)

3.3 Türk Sigorta Sektörünün Yapısı

Türkiye'de sigortacılık sektörü, Hazine Müsteşarlığı bünyesinde faaliyet gösteren Sigorta Denetleme Kurulu tarafından denetlenmekte ve Sigortacılık Genel Müdürlüğü tarafından düzenlenmektedir. Sektörün yönetimine ilişkin organizasyon yapısı Şekil 3.1'de gösterilmektedir.

Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu'na göre kurulmuş olan kamu kurumu niteliğinde bir meslek kuruluşudur. Türkiye'de faaliyette bulunan yerli ve yabancı tüm sigorta ve reasürans şirketleri ile yabancı şirketlerin Türkiye'deki şubelerinin Hazine Müsteşarlığı'ndan ruhsat aldıktan sonra bir ay içinde Birliğe üye olmaları zorunludur. Birliğin bugün itibariyle 60 sigorta, 2 reasürans şirketi olmak üzere toplam 62 üyesi bulunmaktadır.



Şekil 3.1: Türk sigorta sektörü yönetimine ilişkin organizasyon yapısı.

Ülkemizde sigortacılık sektörü hak ettiği büyüklüğe henüz ulaşamamış olmakla birlikte, son yıllarda ekonomide yaşanan olumlu gelişmelere paralel olarak önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Hızlı büyüme trendi ve potansiyeli, düşük karlılık performansı, mevzuat ve hukuki alt yapının yenilenme aşamasında olması, yoğun yabancı ilgisi ve etkisi, satış fonksiyonunun acente kontrolünde olması Türk sigorta sektörü dinamikleri arasında sayılabilir.

Sigorta bilincinin yeterince gelişmemiş olması ve sigortacılığın tanıtımındaki yetersizlik, hasar oranlarındaki artışlar, yönetim kadrolarının sürekli değişmesi ve sigorta faaliyetlerinden elde edilen kârın azalması değişim süreci içindeki sektörün karşılaştığı önemli dar boğazlardır (Aydoğdu, 2000). Ülkemiz sigortacılık sektörü son yıllarda büyük bir değişim göstermektedir. Özellikle 2001 yılında yaşanan finansal krizden sonra sürekli yüksek oranlı büyüme göstermiş olup, Yeni Sigortacılık Kanunu'nun 2007 yılı Haziran ayı içinde yürürlüğe girmesi, Ülkemiz sigortacılığı için kilometre taşı olarak kabul edilebilebilecek bir gelişmedir. Sigortacılık kanununun yanısıra aktüerler yönetmeliği, sermaye yeterliliklerinin ölçülmesine ve değerlendirilmesine ilişkin yönetmelik, iç sistemlere ilişkin yönetmelik, mali bünyeye ilişkin yönetmelik, teknik karşılıklar ve bu karşılıkların yatırılacağı varlıklara ilişkin yönetmelik, finansal raporlamaları hakkında yönetmelik vb. düzenlemeler de diğer gelişmelerdendir.

3.4 Türk Sigorta Sektöründe Yapısal Göstergeler

Dünyada sigortacılık sektöründe 2008 yılında toplam 4.269,7 milyar ABD doları prim üretimi gerçekleştirilmiştir (Bkz. Çizelge 3.1). Prim üretimi 2007 yılına göre hayat branşında %1,99, hayat dışı branşlarda ise %5,55 oranında artış göstermiş ve sırasıyla 2.490,4 milyar ve 1.779,3 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. Türkiye, %0,21 pay ile 2008 yılı dünya prim üretiminde 88 ülke arasında 36'ncı sırada yer almıştır. Prim üretiminin GSYİH'ye oranına göre 76'ncı sırada yer alan Türkiye, kişi başına prim üretiminde 65'inci sıraya yükselmektedir. (Sigorta Denetleme Kanunu, 2008).

Sigorta sektörünün hayat ve hayat dışı prim üretimleri ile ülkeler bazında kişi başına düşen prim üretimine bakıldığında, Türkiye'nin de içinde bulunduğu Merkez ve Doğu Avrupa pazarının aldığı en düşük pay ile sigorta sektör yatırımcıları için potansiyel teşkil etmekte olduğu görülmektedir. Yabancı sermayenin sektöre ilgisi son yıllarda giderek artmış ve toplam ödenmiş sermaye içindeki payı 2006 yılında yüzde 23 iken 2008 yılı sonunda yüzde 51'e yükselmiştir. Ancak, küresel mali kriz ve bunun ekonomiye yansımalarının da etkisiyle 2008 yılının son aylarında küçülme yaşamış ve yılı enflasyon oranının altında bir büyüme ile tamamlamıştır. Türk sigorta sektörünün yapısal göstergeleri ile başlıca sayısal göstergeleri Çizelge 3.2, 3.3 ve 3.4'te gösterilmiştir.

Çizelge 3.1: Dünya sigorta sektörü ve Türkiye (2008).

Toplam prim büyüklüğü:	4,3 trilyon USD
Prim büyüklükleri:	- Gelişmiş ülkelerde: 3,8 trilyon dolar - Gelişmekte olan ülkelerde: 513 milyar dolar - Türkiye'de 9,1 milyar dolar
Reel prim artışları:	- Gelişmiş ülkelerde: %-3,4 - Gelişmekte olan ülkelerde: %11,1 - Türkiye'de %-2,0
Primlerin Gayri Safi Yurt İçi Hasılaya (GSYİH) oranı:	- Dünyada: %7,1 - Gelişmiş ülkelerde: %8,8 - Gelişmekte olan ülkelerde: %2,7 - ABD: %8,7, İngiltere: %15,7, İsviçre: % 9,9, Japonya: %9,8 - Türkiye: %1,2
Kişi başına düşen prim büyüklüğü:	- Dünyada: 634 USD - Gelişmiş ülkelerde: 3.655 USD - Gelişmekte olan ülkelerde: 89 USD - İngiltere: 6.858 USD, İsviçre: 6.379 USD, ABD: 4.078 USD - Türkiye: 129 USD

Çizelge 3.2: Türk sigorta sektörü yapısal göstergeler.³

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Şirket Sayısı	63	59	54	54	61	59
Hayat dışı Şirketler	36	33	32	32	35	32
Hayat / Emeklilik Şirketleri	11	11	11	11	10	12
Hayat Şirketleri	13	12	10	10	14	13
Reasürans Şirketleri	3	3	1	1	2	2
Yabancı Sermayeli Şirket Sayısı	12	16	20	24	35	36
Hayat dışı Şirketler	7	9	11	14	19	20
Hayat / Emeklilik Şirketleri	5	7	9	10	16	16
Police Sayısı (milyon)	19,45	25,31	29,40	36,46	38,31	32,92
Hayat dışı	14,47	18,45	22,34	30,81	31,68	30,25
Hayat	4,98	6,86	7,06	5,65	6,63	2,67
Emeklilik Sözleşme Sayısı (milyon)	0,02	0,35	0,73	1,21	1,60	1,93
Personel Sayısı	11.426	12.140	12.851	13.617	15.138	16.007
Hayat dışı Şirketler	5.747	6.147	6.349	6.913	7.553	8.450
Hayat / Emeklilik Şirketleri	4.393	4.912	5.403	5.610	6.265	6.381
Hayat Şirketleri	1.076	889	914	902	1.119	965
Reasürans Şirketleri	210	192	185	192	201	211

Çizelge 3.3: Türk sigorta hayat dışı sektör sayısal veriler (TL).⁴

	2004	2005	2006	2007	2008
Prim Üretimi	5.379.007	6.574.502	8.284.376	9.600.095	10.199.343
Aktifler	4.868.463	7.860.433	9.005.479	11.359.466	13.052.552
Özkaynaklar	1.585.853	4.001.401	4.105.851	5.695.212	5.614.279
Özkaynak Karlılığı	%17	%7	%4	%7	%11
Teknik Kar	%7	%4	%0	%3	%4

³ Kaynak: TSRŞB⁴ Kaynak: TSRŞB

Çizelge 3.4: Direkt primler ve toplamdaki payları.⁵

Branşlar	2006		2007		2008	
	Prim	%	Prim	%	Prim	%
Hastalık / Sağlık	948.629	14,38	1.162.983	12,41	1.288.068	12,89
Kaza	318.806	5,29	428.144	4,57	502.671	5,03
Kara Araçları	2.751.147	39,32	3.180.745	33,94	2.838.698	28,40
Hava Araçları	49.771	0,30	24.520	0,26	30.968	0,31
Su Araçları	62.946	0,88	71.473	0,76	99.183	0,99
Nakliyat	268.599	3,47	280.576	2,99	305.195	3,05
Yangın ve Doğal Afetler	1.503.288	20,28	1.640.536	17,51	1.784.112	17,85
Genel Zararlar	559.161	9,02	729.912	7,79	774.532	7,75
Kara Araçları Sorumluluk	1.398.984	19,50	1.577.887	16,84	2.006.607	20,08
Hava Araçları Sorumluluk	23.574	0,38	30.540	0,33	31.302	0,31
Su Araçları Sorumluluk	0	0,00	0	0,00	266	0,00
Genel Sorumluluk	150.933	2,25	181.794	1,94	226.190	2,26
Kredi	8.310	0,16	13.078	0,14	34.558	0,35
Emniyet Suistimal	0	0,00	0	0,00	464	0,00
Finansal Kayıplar	20.480	0,25	20.460	0,22	40.080	0,40
Hukuksal Koruma	25.152	0,34	27.711	0,30	32.413	0,32
Hayat Dışı Toplam	8.089.781	85,38	9.370.359	87,56	9.995.306	86,47
Hayat Branşı Toplam	1.384.749	14,62	1.330.697	12,44	1.564.374	13,53
Toplam	9.474.530	100	10.701.056	100	11.559.680	100

Sigorta, emeklilik ve reasürans şirketlerinin sermaye yeterliliği, aktif kalitesi, finansal yapı, faaliyet ve kârlılıklarını gösteren oranlar Çizelge 3.5'te verilmiştir.

⁵ Kaynak: SDK, 2008

Çizelge 3.5: Sigortacılık sektörüne ait finansal oranlar.

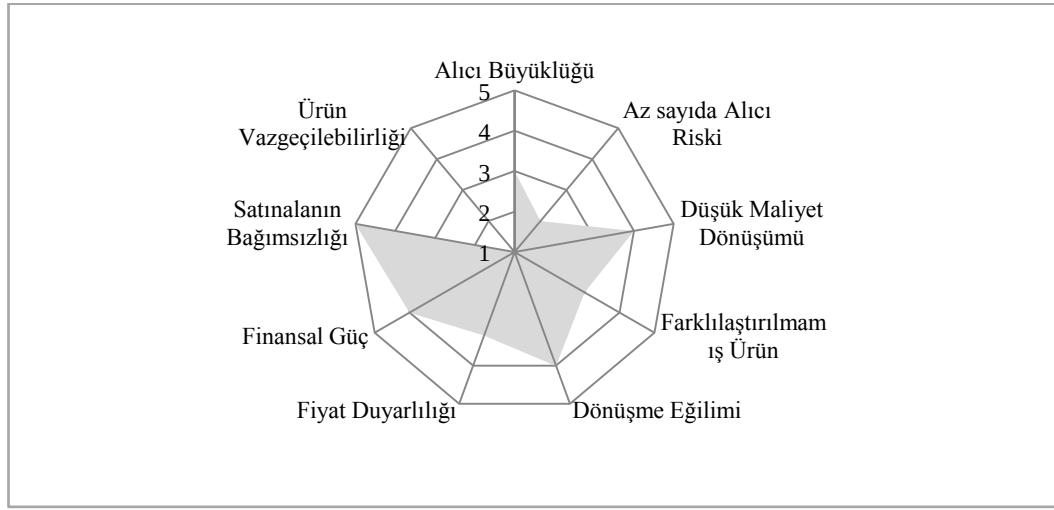
No	Performans Değişkeni (Oran)
1	Bilanço Kârı / Özsermaye
2	Bilanço Kârı / Gelirler Toplamı
3	Bilanço Kârı / Teknik Kar Toplamı
4	Bilanço Kârı / Alınan Primler
5	Teknik Kâr / Alınan Primler
6	Teknik Kâr / Gelirler Toplamı
7	Gelirler Toplamı / Aktif Toplam
8	Bilanço Kârı / Aktif Toplam
9	Mali Gelir / Teknik + Mali Gelir
10	Ödenen Vergi / Dönem Karı
11	Brüt Mali Kâr / Alınan Primler
12	Vergi Öncesi Kâr / Alınan Primler
13	Kasa+Banka / Toplam Aktifler
14	Esas Faaliyetlerden Alacaklar / Toplam Aktifler
15	Özkaynaklar / Toplam Pasif
16	Toplam Borçlar / Toplam Pasif
17	Teknik Karşılıklar / Toplam Pasifler-Özsermaye
18	Şüpheli Alacaklar / Özsermaye
19	Teknik Karşılıklar / Toplam Pasifler
20	Teknik Karşılıklar / Alınan Primler
21	Alınan Primler / Özsermaye
22	Prim Gelirler (Brüt) / Özsermaye
23	Alacaklar / Borçlar
24	Teknik Karşılıklar / Prim Gelirler (Brüt)
25	Toplam Borçlar / Özsermaye
26	Özsermaye / Teknik Karşılıklar
27	Likit Aktifler / Toplam Aktifler
28	Likit Aktifler / Kısa Vadeli Yükümlülükler
29	Teknik Giderler / Alınan Primler
30	Genel Giderler / Alınan Primler
31	Hasar / Prim Oranı
32	Konservasyon Oranı (Alınan Net Primler / Alınan Brüt Primler)
33	Tazminat / Tediye Oranı (Ödenen Hasarlar / Ödenen Hasarlar + Muallak Hasar Karşılıkları)
34	Yazılan Net Primler / Özkaynaklar
35	Dönem Kârı / Ödenmiş Sermaye

3.5 Sigorta Sektörünün Yapısını Belirleyen Temel Etkenler

Dünya’da sigorta sektörünün yapısını belirleyen temel etkenler aşağıdaki gibidir⁶:

Müşterinin Gücü

- Güçlü sigorta şirketi tercih edilmekte
- Fiyata olan duyarlılık yüksek
- Online dağıtım kanalları aktif kullanılmakta
- Alternatif dağıtım kanalları müşterinin etkisini artırmakta



Şekil 3.2: Müşterinin gücü.

Bir müşteri kaybının etkisinin önemli olmadığı pazarın içerisinde satın alma gücünü azaltan birçok bireysel tüketici vardır. Risklere karşı şirketleri korumak için ticari sigortanın önemi büyük olmakla beraber ticari müşterilerin kayıpları sigorta şirketleri üzerinde büyük etki oluşturur.

Sigorta müşteri için büyük öneme sahiptir, otomobil sigortalarının pazardaki payı birçok sigorta branşına göre daha önemlidir, ancak pazar riski içerisindeki çoğu insan sigortalı değildir. Sigortalananlar daimi müşteri değildirler ve en iyi teminat ve prim olanaklarını sunan şirketi bulmak için dolaşmayı severler.

Çoğu gelişmiş ülkede kullanılan on-line alternatif dağıtım kanallarını içeren siteler müşterilerin karşılaştırma yapmasını sağlar, bu durum şirketlerin fiyat politikalarının esnekliği üzerinde etkili olmaktadır. Müşterinin satın alma gücünü artıran en önemli kaynaklar, müşterinin hızla ulaştığı sigorta acenteleri ve danışmanlarıdır. Gelişmiş

⁶ Kaynak: World Insurance Report, 2009

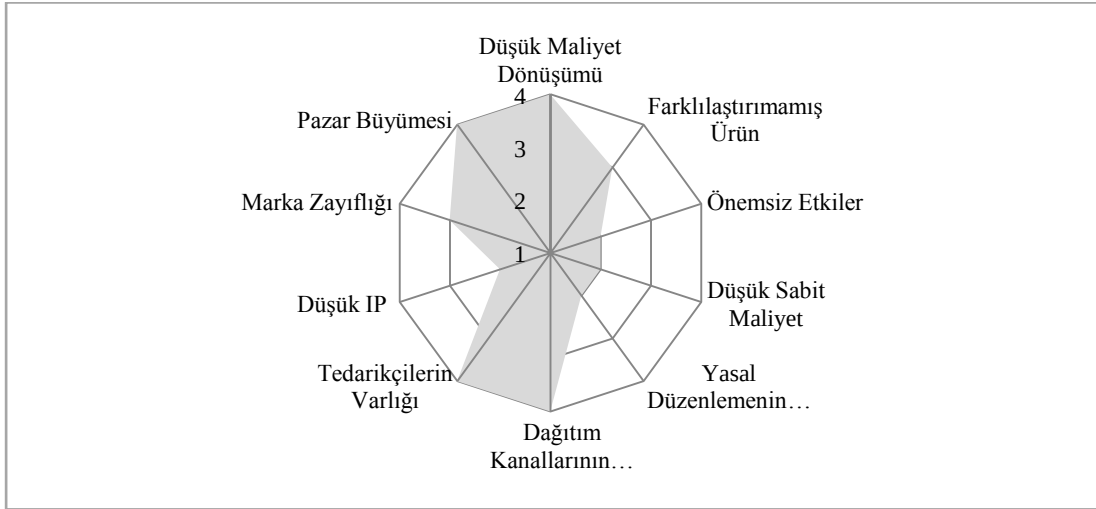
bir sigorta şirketinin başarılı bir şekilde pazar entegrasyonu sağlaması için yoğun sermaye ve pazarda etkin olan dağıtım kanallarının katılımına ihtiyaç duyar.

Sigorta şirketlerinin yeni pazarlar için ileride oluşabilecek giriş engellerini ortadan kaldıracak risk analizlerini yapabilmeleri önemlidir.

Sigorta Şirketinin Girişim Yapma Gücü

Gelişmiş bir sigorta şirketinin başarılı bir şekilde pazar entegrasyonu sağlaması; güçlü sermaye yapısına ve pazarda etkin dağıtım kanallarının bulunmasına bağlıdır.

Sigorta pazarına yön veren oyuncular benzer ürünler sunan büyük şirketlerdir, bazıları bankacılıkta ve yönetim hizmetlerinde olsa da, genellikle birçoğu geleneksel sigorta çizgisini korurlar. Bunun yanı sıra bazıları belirli sigorta tiplerini portföylerine hiç katmazlar. Mesela büyük marka isimleri fiziksel yaralanma hizmetleri sunmazlar çünkü, hizmetin negatif bir imajı vardır ve geri dönüş ihtimali yüksektir. Bu pazardaki çoğu şirket geniş bir coğrafyada yayılmış ve satın alım gücü oldukça yüksek olan ve Avrupa pazarında güçlü rekabeti besleyen büyük işletmelerden oluşur.



Şekil 3.3: Girişim yapma gücü.

3.6 Sigortacılık Sektöründe Dünyada Öne Çıkan Trendler

Sigortacılık sektöründe dünyada öne çıkan trendlere bakıldığında satış kanalları açısından beklentilerde; müşteriler için uygun fiyat, ürün, markaya olan güven, dağıtım kanalları için ise profesyonel danışmanlık (risk ve hizmet danışmanlığı), rekabetçi fiyatlandırma ve operasyonel işlemlerde kolaylık ön plana çıkmaktadır.

Risk Yönetimi

Risk yönetimi yaklaşımı açısından sigortacılık sektöründe dünyada öne çıkan uygulamalar;

- Kurumsal risk yönetimi ve iş birimleri kapsamında oluşturulan net vizyon ile belirlenen hedefler risk yönetim sürecinin tanımlanmasında kullanılmıştır.
- Kurumsal risk yönetimi için idari yapı konumlandırılmış ve yöneticiler riskleri öngörerek çalışmaktadır.
- Kurumsal risk yönetimi birimi risklerle ilgili güvenilir ve kapsamlı standartlar oluşturmaktadır.
- Kurum genelinde risk yönetimi ile ilgili iletişim ağı etkin bir şekilde işletilmektedir.
- Riskten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı öncelikle Kurumsal Risk Yönetimi'nin tasarım ve takibinden sorumludur.

Dağıtım Kanalı

Dağıtım kanalı yapısıyla ilgili olarak geleneksel organizasyonlar ile büyüme odaklı organizasyonlardaki dağıtım ağı türleri, dağıtım ağı olgunluk seviyeleri ve müşteri yaklaşımları karşılaştırılmıştır. World Insurance Report 2009'da yer alan araştırma sonuçlarına göre;

- Geleneksel organizasyonlarda yeni müşteri kazanmak ön planda iken, büyüme odaklı organizasyonlarda yeni müşterilere ulaşmanın yanı sıra mevcut müşterilere yeni ürünler satmak da ön plandadır.
- Geleneksel organizasyonlarda dağıtım ağı tipi %42 oranında münhasır acentelerden (tek bir sigorta şirketi ile çalışan) oluşmakta iken büyüme odaklı organizasyonlarda bu oranın %32 seviyelerinde olduğu ve birden çok sigorta şirketi ile çalışan acente ve brokerların dağıtım ağının %35'ini oluşturduğu gözlemlenmektedir.
- Dağıtım alanı olgunluk seviyelerinin ise geleneksel organizasyonlarda %15 seviyelerinde iken büyüme odaklı organizasyonlarda %54'e ulaştığı belirlenmiştir.

Müşteri ihtiyacı ve ürün yapısına göre dağıtım kanalı tercihleri de değişiklik göstermektedir. Düşük getirili pazarlarda basit ürünler sunulmakta ve dağıtım kanalı olarak elektronik posta, internet ve call center tercih edilirken, orta getirili pazarlarda

daha karmaşık olan ürünlerin banka şubeleri aracılığı ile pazarlandığı ve yüksek katma değere sahip pazarlarda karmaşık ürünlerin sigorta uzmanları ve danışmanları tarafından müşterilere sunulmaktadır.

Hasar Yönetimi

Hasar yönetimi yaklaşımı açısından sigortacılık sektöründe dünyada öne çıkan uygulamalar ise;

- Hasar organizasyonlarında ön plana çıkan fırsatların değerlendirilmesi ile birleştirilmiş olan eğilimler;
 - Karlılığı artırmak ve maliyetleri azaltmak için merkezileşme yaklaşımı
 - Organizasyonu destekleyecek ve süreçlerin uygulanmasını sağlayacak sistem iyileştirmeleri
 - Segmentasyon ve süreç yönetimi konusunda veri analizlerinin kullanılmasıdır.
- Hasar sürecindeki bazı bakış açıları merkezileştirilmeye doğru yönelmiştir.

Yapılan araştırma ve grup çalışmalarından elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanmış olan trendler ve sektöre etkileri EK A.1’de belirtilmiştir.

3.7 Sigortacılık Sektöründe Öngörülen Riskler

Finansal Yenilik Etüt Merkezi (Centre for the Study of Financial Innovation: CSFI) tarafından PricewaterhouseCoopers’in iştiraki ile Türkiye’nin yer almadığı 39 ülkede gerçekleştirilen Sigortacılıkta Öngörülen Riskler Anketi araştırmasına göre; yatırım getirilerinin istikrarsızlığı nedeniyle sigorta şirketlerinin, belirsiz bir gelecekle karşı karşıya oldukları sonucu çıkmaktadır. 2007 yılında yapılan bir önceki ankette en önemli zorluk olarak “aşırı mevzuat” gibi operasyonel riskler işaret edilmekte iken bir önceki araştırmada en ciddi 10 risk arasına zorlukla girebilen piyasa risklerinin yeni araştırmada üst sırada yer alması krizin risk algılarında önemli bir farklılaşmaya yol açtığını göstermektedir (Bkz. Çizelge 3.6). Araştırmanın sonucuna göre; hayat dışı ürünlere ilişkin olarak sektörün temel endişesinin, primlerin geleceği ve hasarların suiistimal kaynaklılar da dahil olmak üzere artması olduğu görülmektedir.

3.8 2009 Yılında Türk Sigorta Sektöründe Yaşanan Gelişmeler

Kaza Tespit Tutanağı Uygulaması

2009 yıl sonu verilerine göre maddi hasarlı kazaların % 81’inde kaza tespit tutanağı kazaya karışanlar arasında tutulmuş, %9’unda ise anlaşma sağlanamadığından kolluk kuvvetleri çağırılmıştır. 2008 yılında başlayan Kaza Tespit Tutanağı Uygulaması devreye girdikten sonra suistimaller artmıştır. Bunun sonucu olarak sigorta şirketlerinin maliyetleri artmış, bu maliyet artışı sigortalılara da yansımıştır. Yaşanan deneyimler Kaza Tespit Tutanağı uygulamasının gözden geçirilmesi gerektiğini düşündürmektedir.

Sel Felaketi

Yaşanan sel felaketi sonrasında yapılan hasar ihbarları neticesinde 10.016 adet hasar dosyası açılmış olup, yaklaşık 637 milyon TL tutarında hasar söz konusudur. Sel felaketi sonrası sektörce yürütülen çalışmalar sektörün güvenilirliğini teyit etmiştir. Henüz hasar tespit çalışmalarının başladığı ilk günlerde basında yer alan haberler gösterilen performansı gölgelemiştir.

Tamamlayıcı Sağlık Sigortası

Sağlık sigortalarında 2009 yılında 1,2 milyar TL tazminat ödenmiştir. Özel sağlık sigortalılarının tamamına yakınının sosyal güvenlik şemsiyesi altında olduğu düşünüldüğünde; bu tutarın tamamının SGK tarafında oluşacak maliyeti azaltma fonksiyonunu yerine getirdiği açıktır. Tamamlayıcı Sağlık Sigortasının yürürlüğe girmesini takiben çok daha yüksek tutarlara ulaşacak bu desteğin, kamu sağlık kuruluşları tarafında yoğunluğu azaltarak daha kaliteli hizmetin de yolunu açacağı rahatlıkla söylenebilir.

Hizmet Kalitesinin Artırılması

Sigortacılık hizmetlerinde daha yüksek kaliteye ulaşabilmek amacıyla 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu ile kurulan Sigortacılık Eğitim Merkezi (SEGEM) tarafından eğitimlere başlanmıştır. 2009 yılında bu kapsamda SEGEM tarafından yaklaşık 40.000 adaya Acente Teknik Personeli Eğitimi düzenlenmiştir.

Çizelge 3.6: Sigortacılıkta öngörülen riskler anketi 2009 sonuçları.⁷

Sıra	Sigortacılıkta Öngörülen Riskler 2009	2007 sıralaması
1	Yatırım Performansı	11
2	Hisse senetleri piyasası	13
3	Sermaye varlığı	26
4	Makro-ekonomik eğilimler	-
5	Aşırı mevzuat	1
6	Risk yönetimi teknikleri	14
7	Reasürans güvenilirliği	27
8	Karmaşık enstrümanlar	19
9	Aktüeryal varsayımlar	8
10	Uzun vadeli yükümlülükler	7
11	Faiz oranları	22
12	Fiyatlandırma yönetimi	5
13	Yönetim kalitesi	3
14	Maliyet yönetimi	-
15	Sigortacılık Sektörünün İtibarı (Reputation)	-
16	Dağıtım kanalları	6
17	Kurumsal yönetim	23
18	Siyasi riskler	16
19	Yeni risklerin fiyatlandırılması	17
20	Reasüransın bulunabilirliği	28
21	Teknoloji yönetimi	12
22	Doğal afetler	2
23	Yolsuzluk	30
24	Operasyon	15
25	Perakende satış uygulamaları	20
26	Terörizm	18
27	İşlerin sürdürülebilirliği	29
28	İklim değişikliği	4
29	Ürün geliştirme	-
30	Nüfus eğilimleri	24
31	Şirket birleşmeleri yönetimi	31
32	Farklı/yeni tipte rakipler	10
33	Sözleşme yazımları	25
34	Kirlilik	21
35	Yetersiz mevzuat	32

⁷ Kaynak: PricewaterhouseCoopers

Sigorta Tahkim Komisyonu

Sigorta Tahkim Komisyonu, 13.08.2009 tarihi itibarıyla uyuşmazlıklarla ilgili yapılan başvuruları kabul etmeye başlamıştır. Sigorta Tahkim Komisyonu'nda 10'u hayat branşında 91'i hayat dışı branşlarda olmak üzere toplam 101 hakem görev yapmaktadır.

Reklam Kampanyası

Türkiye'de sigorta bilincinin belirlenmesi ve yapılacak çalışmalar ile bu bilincin geliştirilerek insanların sigortaya olan güveninin tazelenmesi amacıyla yapılan Sigorta Tutum ve Davranış Araştırması ile elde ettiği sonuçlardan yola çıkılarak 2009 yılında “Sigortasız bir yaşamın bedelinin farkında mısınız?” sloganıyla bir reklam kampanyası başlatılmıştır.

3.9 Türkiye Ekonomisi, İş Çevresi ve Sigorta Sektörünün Swot Analizi

2009 yılında yayınlanan BMI'nin Türkiye Sigorta Raporunda 2009 – 2013 yılları için öngörülen Türkiye'nin ekonomisi, iş çevresi ve sigorta sektörünün güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehdit olarak görülen gelişmelere yer verilmiştir (Bkz. Çizelge 3.7, 3.8, 3.9).

Çizelge 3.7: Türkiye ekonomisi swot analizi (2009-2013).

Güçlü Yönler	Fırsatlar
• Kamu kurumları ve bankacılık sektöründe gerçekleştirilen ekonomik reformlar • İşbirliğine açık ve gelişen liberal ticaret ve yatırım ortamı	• Kamu yatırımlarındaki artış • Avrupa Birliğine girme süreci
Zayıf Yönler	Tehditler
• Global ekonomideki durgunluktan etkilenene yatırımcı yabancı sermaye girişi	• Küresel ekonomik daralmanın yabancı yatırımcı girişine ve ihracat sektörüne etkisi

Çizelge 3.8: Türkiye iş çevresi swot analizi (2009-2013).

Güçlü Yönler	Fırsatlar
• Özel sektör likiditesinin artması • İhracat odaklı yatırımın teşviki • Şeffaf para politikası • Enflasyonun kontrol altında tutulması • Şeffaflık ve denetim konusunda etkin çalışmalar	• Taslak Türk Ticaret Kanunu yatırımcılar için izin ve onay prosedürlerini kolaylaştırılmakta • İşgücü maliyetlerinin düşürülmesi amacıyla İş Kanunu Reformu • Avrupa birliğine giriş görüşmeleri doğrudan yabancı yatırım için çekiciliğini artırmakta
Zayıf Yönler	Tehditler
• Dış borcun yatırımlara karşı zayıflığı	• Türk firmalarının maliyeti yükselen küresel kredi koşullarından etkilenmesi

Çizelge 3.9: Sigorta sektörü swot analizi (2009-2013).

Güçlü Yönler	Fırsatlar
• Sektörün büyüme potansiyeli yüksek • Sektör oto dışı branşlara da yönelmiş durumda • Sermaye yapısı güçlenmeye devam ediyor • Türkiye uluslararası gruplar tarafından ilgi çeken bir pazar	• Pazar bölünmüş durumda ve birleşmelerin ilk dönemlerini yaşamakta, önümüzdeki beş yıl içinde hayat ya da hayat dışı branşlarda sektördeki sıralamanın ciddi değişimler yaşayacağı beklenmekte
Zayıf Yönler	Tehditler
• Hayat dışı branşlar ekonomik durgunluktan etkilenmekte	• Sektördeki az firmanın ölçek ekonomisine erişebileceği öngörülmekte

3.10 Hazine Müsteşarlığı SDK ve SGM Stratejik Hedefleri

5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanununun yürürlüğe girmesi ile kamu idarelerine, kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışı; vizyon sahibi, yetkiyi paylaşan, risk almada arzulu, yenilik ve değişikliğe

açık, başarıyı ödüllendiren, ekip çalışmasına yönelmiş, müşteri ve kalite odaklı bir sistemdir.

Hazine Müsteşarlığının 2006 yılında başlayan stratejik planlama hazırlık çalışmaları sonucunda 2008 yılında 2009–2013 yıllarını kapsayan ilk stratejik planı tamamlanmıştır. Vizyonu; ekonomik kalkınmanın sağlanmasında öncü ve kurumsal yönetimde model olarak kabul edilen bir kurum olmak olan Hazine Müsteşarlığının sigortacılık sektörü ve özel emeklilik sistemine ilişkin olarak stratejik amacı “Sigortacılık ve özel emeklilik sisteminin büyüme potansiyelini harekete geçirmek” olarak belirlenmiştir (Bkz. Çizelge 3.10).

Ülkedeki prim üretim potansiyelinden en iyi şekilde yararlanılabilmesini teminen; 2007 yılında Sigortacılık Kanununun yasalaşması ile başlatılan sürecin sürdürülerek sermaye yapısı, iç kontrol ve risk yönetim sistemleri güçlü, ürün çeşitliliği zengin, toplumun geniş kesimlerine yaygınlaşmış, uluslararası entegrasyon oranı yüksek, düzenleyici ve denetleyici çerçevesi uluslararası en iyi uygulamalarla paralel bir sigortacılık ve özel emeklilik sistemi oluşturulması hedeflenmektedir.

Sigortacılık ve özel emeklilik sisteminin büyüme potansiyelini harekete geçirme stratejik hedefine ilişkin olarak belirlenen stratejik adımlar mevzuat ve teknik altyapı çalışmalarının tamamlanması, sürekli denetimi esas alan organizasyon yapısının geliştirilmesi, sektöre ilişkin ileriye yönelik, risk esaslı ve konsolide denetim modelinin geliştirilmesi ve denetim rehberlerinin hazırlanması, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği ile beraber bir bilinçlendirme ve tanıtım stratejisi hazırlanması ve Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği nezdinde Bilgi Merkezi oluşturularak TRAMER ile hayat sigortaları ve sağlık sigortaları veri tabanının bu Merkez nezdinde toplanmasına yönelik çalışmaların tamamlanmasıdır.

Hazine Müsteşarlığının 2010 yılını kapsayan Performans Programı kapsamında;

- Stratejik planda yer alan orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflere ilişkin yıllık hedefler,
- Söz konusu hedefleri gerçekleştirmek üzere belirlenen faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacı ve
- Performans hedeflerine ne derece ulaşıldığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek üzere

oluşturulan performans göstergeleri tanımlanmıştır.

Çizelge 3.10: Hazine Müsteşarlığı SDK ve SGM stratejik hedefleri ve performans göstergeleri (2009-2013).

Stratejik Amaç:	Sigortacılık ve Özel Emeklilik Sisteminin Büyüme Potansiyelini Harekete Geçirme					
Hedef:	Düzenleme ve Denetimin Uluslararası En İyi Uygulamalar Seviyesine Yükseltilmesi					
Performans Göstergesi	2009	2010	2011	2012	2013	Açıklama
International Association of Insurance Supervisors (IAIS) ana ilkelerine uyum derecesi	✓	✓	✓	✓	✓	IAIS'nin 28 adet ana ilkesine aşamalı olarak uyum sağlanması
Solvency II kurallarına uyum derecesi		✓	✓	✓	✓	Solvency II'nin üç sütunundan oluşan yapısına uygulamaya konulduğu ölçüde peyderpey uyum sağlanması

Türkiye’de sigorta şirketlerinin birçoğunda, kurumsal nitelikte stratejik planlama anlayışı henüz yerleşmemiştir. Çoğunlukla, zorunluluktan dolayı yönetim kurullarına sunulmak üzere hazırlanan bütçeler ile mali kontrol raporları ya da bazı projeksiyonlar ile, kısa vadeli bazı öngörüler yapılmaya çalışılmaktadır. Orta ve uzun vadeli planlar ise çoğunlukla göz ardı edilmektedir. Bu durum yönetsel zaafıların yanısıra sigorta şirketlerinin ulusal ekonomi içindeki yerinden ve bir kültürel yapı olarak toplumda sigorta bilincinin çok düşük düzeylerde olmasından kaynaklanmaktadır.

4. STRATEJİK PLANLAMA VE KURUMSAL KARNE UYGULAMASI

Bu bölümde 2010-2013 dönemi için kurumun stratejilerinin belirlenmesi, hedeflerinin konumlandırılması, kritik başarı faktörleri ve ölçüm dönemlerinin tanımlanması ve kurumun performans sistemi ile 2009 yılında düzenli olarak uygulanan kurumsal karne ve sonuçları üzerinde durulacaktır.

4.1 Kurum Hakkında

Çalışma kapsamında stratejik planlama ve kurumsal karne uygulamaların gerçekleştirildiği firma adı kurum istemediği için verilmemiş olup, firma hakkındaki özet bilgiler Çizelge 4.1’de yer almaktadır.

Yangın, kaza, nakliyat, mühendislik, sağlık ve tarım gibi ana sigorta branşlarında 11 bölge müdürlüğü ve 7 temsilcilik ile faaliyet göstermekte olan kurum, 1957 yılında kurulmuş olup, 2008 yılı sonu itibariyle 300 milyon TL kayıtlı sermayesi, 150 milyon TL ödenmiş sermayesi bulunmaktadır. Hisselerinin %20’si halka arzedilen ve hayat dışı sigorta sektörü içinde önde gelen kurumun en büyük paya sahip olan hissedarı Türkiye’nin en büyük bankaları arasında yer almaktadır.

Çizelge 4.1: Firma bilgileri.

Şirket Tipi	: Özel
Faaliyet Alanı	: Hayat dışı branşlar – Sigorta Sektörü
Faaliyet Süresi	: 50+
Merkez	: İstanbul, Türkiye
Çalışan Sayısı (2009 sonu itibariyle)	: ~ 600 (%55 Erkek, %45 Bayan)
Ödenmiş Sermayesi (2008 sonu itibariyle)	: 150 Milyon TL
Öz Sermayesi (2008 sonu itibariyle)	: 230 Milyon TL
Halka Arz Oranı	: %20
Toplam Yıllık Üretim (2009 sonu itibariyle)	: ~ 730 Milyon TL
Dağıtım Kanalı	: Acente (Özel ve Kurumsal), Banka, Direkt Satış

Müşteri odaklı yaklaşımıyla en iyi hizmeti sunmayı amaçlayan kurum, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve mevcutların ihtiyaçlara göre düzenlenmesi gibi standart çalışmaların yanı sıra pazarlama, risk mühendisliği, planlama ve istatistik birimleri ile de sigortacılıkta çağdaş bir çizgi yakalamıştır.

Bu çalışma kapsamında incelenen işletmede son yıllarda kurumsal yönetim çalışmaları yoğunluk kazanmaya ve organizasyon yapısı ile süreç yönetim anlayışı açısından müşteri odaklı bir yaklaşım hakim olmaya başlamıştır. Kurumsal yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında kurumun vizyonu ve misyonu ile stratejik öncelikleri yeniden tanımlanmış, müşteri odaklı yeni organizasyon modeli hayata geçirilmiş, kurumsal karne uygulaması başlatılarak, yetkinlik bazlı performans değerlendirme sistemi kurulmuştur.

Kurumda genel müdüre bağlı beş genel müdür yardımcılığı bulunmakta olup (Bkz. Ek B.1), kurum stratejilerinin belirlenmesi, stratejik planın oluşturulması ve gerçekleştirmelerin takip edilerek kurumsal karnenin oluşturulup, değerlendirme sonuçlarının tüm birimlerle paylaşılması Strateji ve Sistem Yönetimi Genel Müdür Yardımcılığına bağlı olan Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğünün sorumluluğundadır.

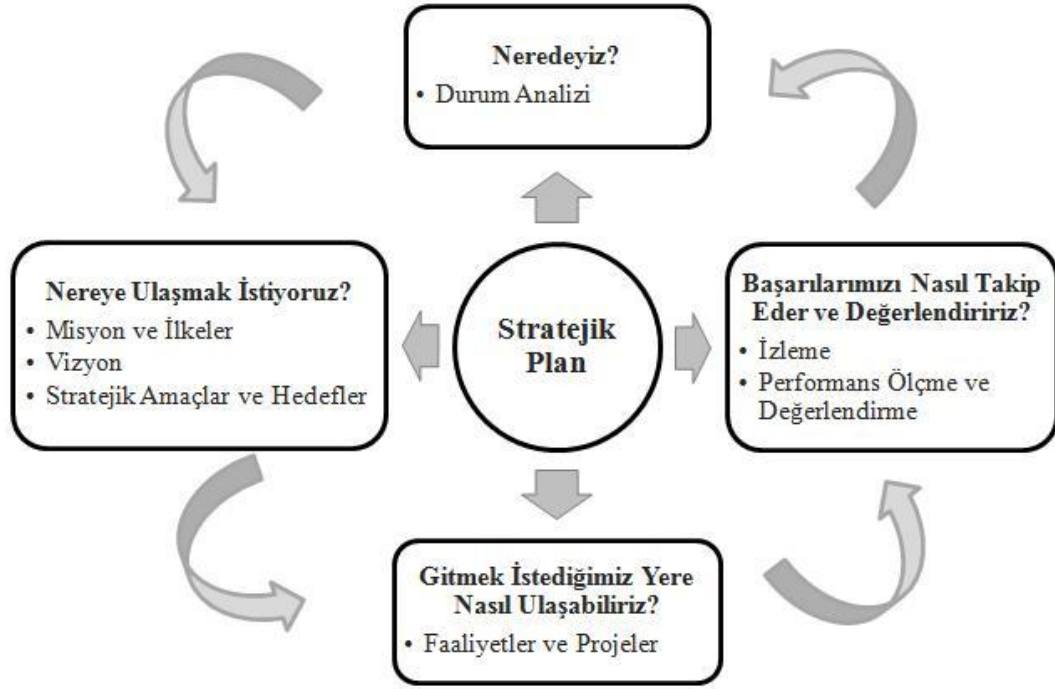
Kurumun sektörde hakettiği yeri alması, kurumsal, bireysel performansını ve verimliliğini artırması, rekabete açık, hızlı, dinamik ve çevik bir şirket olarak faaliyetlerine devam etmesi için gerekli sistemlerin kurulması ve uygulamaya alınması amacı ile başlatılan yeniden yapılanma sürecinin en önemli boyutlarından biri, hedeflerle yönetim anlayışının kurum kültürü haline gelmesine hizmet edecek olan stratejik planlama çalışmasının başlatılması olmuştur.

Kurumda stratejik planlama çalışmaları 2006 yılında Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü'nün kurulmasının ardından başlatılmış olup, aynı yıl sonunda ilk kez 2007-2010 dönemi için stratejik plan hazırlanmıştır.

4.2 Kurumda Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik planlama sürecinin temel amacı; kurumun vizyon ve misyonunun gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak stratejik yönelimler doğrultusunda geliştirilmiş hedeflerin planlı bir şekilde hizmet sunma politikalarına yansıtılması, hedeflerin somut program ve faaliyetlere dönüştürülmek suretiyle hizmet etkinliğinin ve

performansın artırılması ve stratejik planlama anlayışının kurumun her seviyesinde özümstenerek bir kurum kültürü haline dönüşmesini sağlamaktır (Bkz. Şekil 4.1).



Şekil 4.1: Stratejik yönetim süreci.

Kurumda tüm birimler tarafından uygulanan ve Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü tarafından izlenen stratejik planlamanın oluşturulması üst yönetimin fonksiyonları arasındadır. Stratejik yönetim sürecinde üst ve orta derece yöneticiler görev almaktadır. Stratejik planlama döneminde kurum üst yönetimi ile yapılan çalıştaylar gerçekleştirilmekte ve yapılan çalışmalar kapsamında mevcut durum analizi, trend analizi, swot analizi çalışmaları neticesinde kurumun nasıl bir ortamda faaliyet göstereceği ve faaliyetleri esnasında prensip kabul edeceği değerler ve stratejik hedefler belirlenmektedir. Belirlenen stratejik hedefler kurum performansı ve bireysel performans için referans alınmakta olup, hedeflere ilişkin performans kriterleri de tanımlanmaktadır.

Stratejik planlama sürecinde çevre analizi kapsamında, çeşitli kaynaklardan gelen bilgiler derlenerek, dört ana bileşen bazında şirket, pazar, müşteri ve rekabet değerlendirme içeren çevre analiz raporu hazırlanır. Çevre analiz raporu baz alınarak kurumun SWOT analizi yapılır ve kurumun geleceğine ilişkin stratejik alternatifler belirlenir. Stratejik alternatifler, yapılan bir ön çalışma ile değerlendirilerek Üst

Yönetim'e (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Grup Müdürleri, Müdürler) kurum stratejisinin belirlenmesi konusunda girdi sağlanır.

Üst Yönetim, yıllık bazda gerçekleştirilen strateji çalışma toplantısında, öncelikle kurumun içinde bulunduğu mevcut durumu değerlendirir. Yapılan değerlendirme ışığında, Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü tarafından belirlenen stratejik alternatiflerden uygun olanı seçilerek kurumsal strateji belirlenir. Kurumun mevcut durumundan, kurum stratejisi ile belirlediği konuma ulaşabilmesi için gerçekleştirmesi gereken stratejik gelişim projeleri belirlenir. Belirlenen projeler, Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü tarafından yapılan ön değerlendirme sonucunda Üst Yönetim tarafından önceliklendirilir ve ilgili müdürlüğe ya da çapraz-fonksiyonel bir ekibe projenin sorumluluğu verilir.

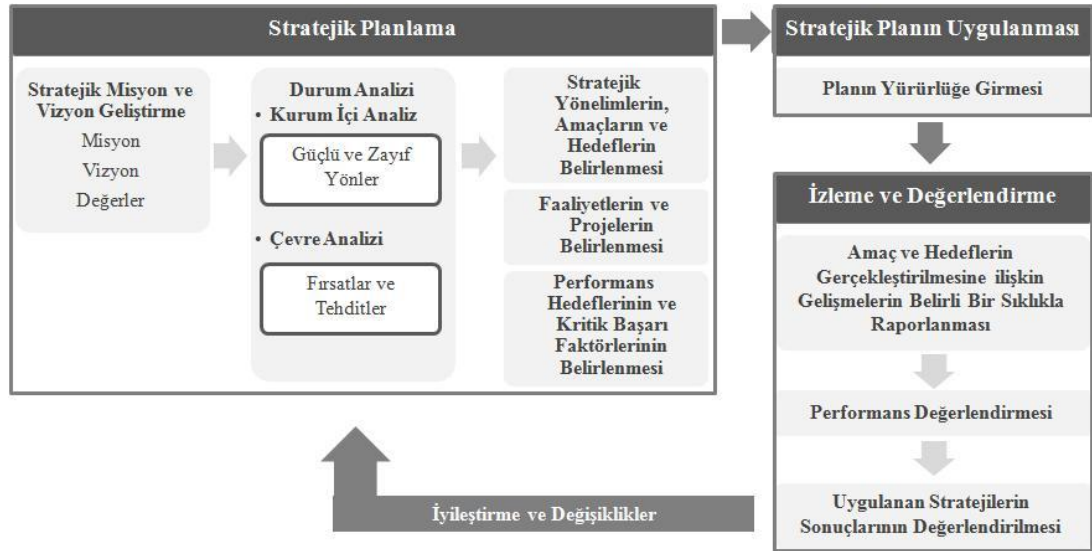
Kurum stratejisi en az 3'er yıllık dönemler bazında oluşturulur. Kurum stratejisinin oluşturulduğu yılı izleyen yıllarda yapılan strateji çalışma toplantılarında ise hedeflenen konum ile fiilen ulaşılan konum değerlendirilmeli ve gerekli güncellemeler yapılmalıdır. Üç yılda bir yapılan yıllık strateji toplantılarında uzun vadeli stratejik hedefler belirlenirken, diğer yıllık toplantılarda uzun vadeli stratejik hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığı değerlendirilmeli ve kısa vadeli stratejik hedefler ve bu hedeflere ilişkin hareket planları ortaya konmalıdır. Üst Yönetim, yıllık strateji çalışma toplantılarının yanı sıra, üç ayda bir periyodik olarak biraraya gelmeli, faaliyetler ve sonuçlar gözden geçirilmelidir.

Kurum stratejisi belirlendikten ya da güncellendikten sonra, bir iletişim stratejisi dahilinde, uygun iletişim kanalları ile birimler ile paylaşılır. İş birimleri bu bilgiler ışığında kendi iş planlarını belirlerler.

Mevcut durumda, kurum bünyesinde stratejik kontrol safhasında kullanılabilecek bir teknolojik uygulama üzerinde çalışmalar yapılmaktadır. Önceleri Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü'nün oluşturduğu periyodik raporlar ile stratejik kontrol aşaması için girdi sağlanırken, stratejik kontrolün etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için Kurumsal Karne uygulamaya alınmıştır. Bu kapsamda yıllık strateji çalışma toplantısı sırasında belirlenen kritik performans göstergeleri 4 ana bileşen (finans, müşteri, operasyonlar, organizasyonel gelişim) çerçevesinde gruplanır. Bu göstergeler Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü tarafından takip edilerek, Üst Yönetim'e ve tüm müdürlüklere gerekli

raporlama yapılır ve bu doğrultuda aksiyon planları hazırlanarak uygulamaya alınır. Stratejik planlama sürecine ilişkin alınan aksiyon ve gerçekleştirilen aktivitelerin detayları Ek C.1’de yer almaktadır.

Kurumun stratejik yönetim modeli Şekil 4.2’de yer almakta olup, kurumda 2010-2012 dönemi için stratejik planlama çalışmaları yürütülürken izlenen yol haritası Çizelge 4.2’de verilmektedir.



Şekil 4.2: Stratejik yönetim modeli.

4.3 Kurum Stratejisinin Temel Öğeleri

Kurumun varoluş sebebini ifade eden ve kurum kimliğinin oluşmasında önem taşıyan misyon tanımı ile değişim ve gelişim için kritik faktör olan, orta ve uzun vadede ne yapmak istediğini ve nereye ulaşmak istediğini en güçlü şekilde anlatacak vizyon tanımının yapılması kuruluştaki stratejik yönetim anlayışının ve planlama çatısının oluşmasında önemlidir. 2006-2007 döneminde üst yönetim düzeyinde gerçekleştirilen ve bölümler bazında halen devam etmekte olan yeniden yapılandırma çalışmaları kapsamında kurumun vizyonu ve misyonu yeniden belirlenmiştir.

4.3.1 Kurumun misyonu

Sektör standartlarının gelişmesine katkıda bulunmak, sigorta bilincini geliştirerek sigortalılığı yaygınlaştırmak, müşteri odaklı hizmet üreterek şirket değerini artırmaktır.

Çizelge 4.2: Stratejik planlama yol haritası.

Faaliyet Konusu	Faaliyet	Sorumlu Birim	Dönem
Çevre analizi çalışmaları	Çevre analizi çalışmaları kapsamında konu başlıklarının belirlenerek, ilgili tüm birimlerden istatistiki bilgilerin ve analiz raporlarının talep edilmesi	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü	Ekim 2009
	Çevre analizi çalışmalarının gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü ile paylaşılması	İlgili Tüm Birimler	Kasım 2009
	Stratejik analiz çalışmalarına girdi teşkil edecek olan ekonomik, sektörel ve teknolojik gelişmelerin, yasal düzenlemelerin ve ilgili istatistiklerin derlenmesi	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü	Kasım - Aralık 2009
Genel Müdür Yardımcılıkları bazında strateji çalıştayları	Birimlerin vizyon ve misyonlarının belirlenmesi	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü ve Tüm Genel Müdür Yardımcıları bağlı müdürlüklerin yöneticileri	Kasım 2009
	Genel Müdür Yardımcılıkları ve birimler bazında swot analizlerinin gerçekleştirilmesi		Kasım - Aralık 2009
	Genel Müdür Yardımcılıkları bazında stratejik planların hazırlanması		Aralık 2009
Kurumsal karne sonuçlarının değerlendirilmesi	Ekim sonu itibariyle kurumsal karne sonuçlarının belirlenmesi, karnelerin oluşturulması	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü	Kasım - Aralık 2009
Sunum hazırlığı	Kurumsal karne sonuçları, çevre ve swot analizleri ile diğer inceleme ve araştırma sonuçlarını ve strateji haritalarını içeren sunumun hazırlanması	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü	Aralık 2009
Toplantı	Kurum Stratejileri Belirleme ve Performans Bütçesi Oluşturma Çalıştayı toplantısı ile belirlenen stratejilerin değerlendirilmesi	Kurum üst ve orta derece yöneticileri	Aralık 2009
Rapor hazırlığı	Kurum 2010-2013 stratejik plan raporunun hazırlanması ve kurum geneli ile paylaşılması	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü	Aralık 2009 - Ocak 2010

4.3.2 Kurumun vizyonu

“Ülkesinde lider, ihtiyaç duyulan her noktada var olan, en çok tercih edilen, öncü, yenilikçi, bölge coğrafyasında faaliyet gösteren bir şirket olarak değer yaratmaktır.”

Vizyon Açılımı:

Lider: Büyüme ve pazar payını artırma odaklı yaklaşım

Her noktada var olan: Ülke sathında yaygın teşkilatlanma, hizmet üretiminde müşteriye en yakın konumda organize olma, operasyonun bölge teşkilatları tarafından daha etkin ve verimli yönetilmesini içeren bir yaklaşım

Tercih edilen: Müşteri sahipliği sistemi gelişmiş, müşteri memnuniyetini en üst düzeyde sağlayan, müşteri istek ve beklentilerini operasyonel süreçlerinde dikkate alarak gerekli iyileştirmeleri zamanında ve kurum performansını pozitif etkileyecek kalitede yapabilen

Öncü: Geliştirdiği ürün ve hizmetlerin uygulamaya alınmasında sektörde öncülüğü ile tanınan, sektörel düzenlemelerde etkili olan

Yenilikçi: Yeni ürün ve hizmet geliştirme ve uygulamaya alma konusunda organize olan, iş süreçlerini yapılandıran ve insan kaynaklarını yetkinleştiren, yeni ve ilk uygulamaları başlatan

Değer üretmek: Stratejik yönetim anlayışı ile vizyonun gerçekleşmesine odaklanmış çalışanları ile şirket değerini yükseltmek.

4.3.3 Kurumun temel değerleri

Köklülük:

- Yarım yüzyıllık tecrübeyi ileriye taşıyacak istikrarlı yapı
- Güçlü sermaye ve ortaklık yapısı
- Ana sermayelerinin yüz yıla yakın tecrübesi ve ortaklığının verdiği sinerji

Güvenilirlik:

- Faaliyetleri gerçekleştirirken objektif kriterler ile çalışma
- Sorumluluklarının farkında olarak tutarlı davranışlar sergileme, taahhüdünü zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirme

Şeffaflık:

- Kurum yöneticilerinin katılımcı ve şeffaf bir yönetim felsefesi benimsemesi, kurumsal yönetim ilkelerine bağlılık

Öncülük:

- Ürün ve hizmet geliştirmeye ve sektörde ilklere imza atmaya önem verme

Bağlılık:

- Tüm iş ortakları ve çalışanlarının kurumun çatısı altında olmaktan güven ve gurur duyması

Gelişim Odaklılık:

- Tüm iş ortakları ve çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine verilen önem, kurumun sektörde mesleki standartların gelişimine katkı sağlaması için stratejik önem arz etmektedir.
- Hizmet kalitesinin artırılmasında teknolojinin yakından takibi ve uygulamasında öncü olmak

Çözüm Odaklılık:

- Çalışanların profesyonel bir anlayış ile ekip ruhu içerisinde etkin ve hızlı hizmet sunmayı ilke olarak benimsemesi
- Alınan kararlarda sağduyulu davranma
- Sorunların çözümünde esnek bir bakış açısına sahip olma

Ulaşılabilirlik:

- Tüm iş ortakları ve müşterilerin talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda doğru ve yetkili kişiye en kısa zamanda ve doğrudan ulaşması
- Etkili ve etkin iletişimi sağlayacak teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ve süreçlerinde uygulaması

4.4 Durum Analizi

Durum ve çevre analizi ile kurumsal karne ve bir önceki stratejik dönemin sonuçlarına ilişkin değerlendirmelerden elde edilen sonuçların baz alınarak kurumun

SWOT analizinin yapılması ve kurumun geleceğine ilişkin stratejik alternatiflerin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

4.4.1 İç çevre analizi

Temel sigorta ihtiyaçlarını, gerçekçi fiyatlarla tüketiciye sunmak amacı ile faaliyetlerini başlatmış olan kurum, deneyimli ve köklü bir şirket olarak, geliştirdiği uzmanlık alanlarında özellikle büyük endüstriyel kuruluşlar tarafından tercih edilen şirketler arasındadır. Sigortacılık sektöründe, 50 yıllık geçmişi ile köklü ve güvenilir bir kurum olarak değerlendirilmektedir.

Kurum yönetimi tarafından kurumu çevreleyen tüm paydaşlar tarafından benimsenen ve bilinen bir vizyonu ve kuruluşun varoluş nedenini açıklayacak bir misyon tanımı bulunmaktadır.

Kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü gözönünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiler paydaşların mevcut ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır. Özellikle üst yönetim tarafından tespit edilen stratejilerin tüm çalışanlara belirli oranda aktarılması gerekliliğine karşın, kurumda, hiyerarşik olarak alt düzeyde bulunan çalışanların konu hakkında fikri ve bilgisi olmadığı gözlemlenmiştir. Kurulacak uygun bir yapı ile stratejilerin günlük aktivitelere yansması sağlanmalıdır.

Stratejik planlama çalışmasında stratejik amaçlar doğrultusunda belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin tanımlanması ve tanımlanan faaliyetlerin miktar, süre ve tutar olarak bütçelendirilmesi ve periyodik olarak izlenerek hedef iyileştirmelerinin yapılması yönetim süreci olarak içselleştirilmeli ve tüm düzeylerde çalışma yöntemi olarak benimsenmesi sağlanmalıdır.

Kurum içerisinde yetenekli, tecrübeli, istekli çalışanların teşvik edilmesi, motivasyonlarının artırılması ve kuruma bağlılıklarının sağlanması için etkin bir kariyer yönetim sistemine ihtiyaç vardır. Kariyer yönetim sisteminin amacı, çalışanlar içerisinde potansiyeli olanların erken teşhis edilmesi, gerekli olan mesleki bilgi, beceri ve gelişim imkanlarının verilmesi ve daha fazla sorumluluk isteyen görevlere hazırlanmasını planlamaktır. Kurumun geleceği ve stratejileri ile uyumlu lider yetiştirme programının mevcut olmadığı görülmüştür.

Sigortacılık, farklı uzmanlık alanlarında yüksek eğitim ve uzun süreli deneyim düzeyi isteyen profesyonel insan kaynağına gereksinim duyan bir faaliyet olmakla birlikte, kurum yapısı incelendiğinde, orta ve üst kademe dışında, insan kaynağı eğitim düzeyinin ve profesyonellik düzeyinin düşük olduğu, nicelik ve nitelik olarak eksik olduğu saptanmıştır. Sürekli personel sirkülasyonu içinde olan acente personelinin yoğun eğitimi (operasyon uygulama eğitimi) dışında eğitim faaliyetinin ve yönetici yetiştirme programının (kariyer planlama sisteminin) olmadığı da düşünülürse sözkonusu tehdit boyutu çok daha fazla önem kazanmaktadır.

Kurumun uluslararası rekabet ortamında ayakta kalabilmesi, artan teknolojik gelişim hızını takip edebilmesi, karmaşık bir ortamda başarılı olarak yönetilmesi için “insana dönük” daha mükemmel stratejilerin geliştirilmesi gerekliliğini vurgulamakta yarar vardır. Kurum stratejileri ile insan kaynakları stratejileri uyumlu olmalıdır. Kurum stratejilerinin hayata geçirilmesinde insan kaynakları yönetimi stratejik önem taşımaktadır.

Kurum içerisinde hangi bilginin kimin için faydalı olduğu ve kimlere dağıtılması gerektiği net tanımlı değildir. Enformasyon fazlalığı kritik bilginin arada kaybolmasına sebebiyet vermektedir. Dokümantasyon yapısının ve bilgi paylaşımının stratejik analiz ve kararlara destek verecek şekilde iyileştirilmesi gerekmektedir.

Özellikle son yıllarda hasar ödemelerindeki artışın fazla olması kurumun karlılık ve likiditesini etkileyen önemli unsurlardan birisi olarak görünmektedir. Sigortacılık faaliyetlerinde kar edilememekte, elde edilen kar faaliyet dışı gelirlerden sağlanmaktadır. Teknik karlılığın artırılmasına yönelik politikalar saptanmalı ve ivedilikle uygulamaya alınmalıdır. Teknik karı artırmak amacı ile risk yönetimi daha profesyonel ekiplerce sistematik olarak yapılmalı, hasar oranı düşürülmeli, saklama payları artırılmalıdır. Hasar maliyetlerini azaltmak amacı ile etkin bir tedarikçi değerlendirme sistemi kurulmalı, eksper niteliği artırılmalı, bölgelerde ve acentelerde risk analizi konusunda yetkin personel istihdamına önem verilmelidir. Mali karlılığı artırmak amacı ile alacak tahsil süreleri hızlandırılmalı, etkin bir tahsilat sistemi kurulmalı, iştirak karlılığı artırılmalı, duran varlıkların yönetimi etkinleştirilmelidir. Gider kalemleri gözden geçirilmeli, gider yaratan süreçlerde iyileştirme sağlanmalıdır. Satınalma süreçleri iyileştirilmeli, faaliyet dışı işlerin dış kaynaklı yönetimi sağlanmak suretiyle şirkete maliyeti indirgenmelidir.

Doğal afet, kötü yönetim, kötü fiyatlandırma, acentelerin kaybedilmesi, yanlış reasürans plasmanları, ekonomik kriz, sektörün gerisinde kalmak önemli riskler olarak tanımlanmıştır. Uluslararası sigortacılık sektörünü sarsacak doğal afet riskleri hariç tamamı iyi yönetim ve doğru yapılanma ile karşılanabilecek risklerdir. Bu tespitler yönetsel sorunlara dikkat çekmektedir.

Kurumda özellikle stratejilerle ilişkilendirilmiş kritik süreçlerin ve aktivitelerin performans kriterlerinin belirlenmesi ve uygun periyotlarda ölçümü geliştirilebilir bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal karne uygulaması çerçevesinde süreç performans göstergeleri tespit edilmeli ve yönetim bilgi sistemi yapılandırılmalıdır. Bu sayede süreçlerin etkinlik ve verimlilik yönünden sürekli iyileştirilmesini sağlayacak bir takip ve denetim sistemi oluşturulabilir.

Şirketin branş departmanlarında fiyatlandırma, satış ve operasyon birlikte yürütülmektedir. Branş müdürlükleri birbirinden bağımsız hareket etmektedir. Bu durum şirketi müşteri odaklı olmaktan uzaklaştırmakta ve pazarlama süreçleri ile ilişkilerde sorun yaratmaktadır.

Kurumda, acente ve müşterilerin sorularını cevaplandırarak, tekrarlanan sorunlara doğrudan çözüm oluşturabilecek, gerektiğinde doğru kişiye yönlendirecek, profesyonel çağrı merkezinin oluşturulması çalışmalarına başlanmıştır. Böylece çalışanların verimli çalışmalarının olumsuz etkilenmesinin, bilgi ve/veya sorun çözme ihtiyacında olan kişinin bilmediği bir ortamda kaybolmasının ve memnuniyetsizliğin önüne geçilmesi amaçlanmaktadır.

Kurumda, öncü ve değişime açık, performans hedef ve göstergeleriyle yönetilen ve değerlendirilebilen, verimliliği ve bütünsel yönetimi sağlayan dinamik süreçlerle yönetilen, hızlı büyümeyi sağlayacak ürün ve iş geliştirme yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetiminde bütünsel yaklaşım sağlayan, kurumsal yönetişim yaklaşımını benimsemiş bir yapı için yeniden yapılandırılma çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

Gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde sigorta ürünlerinin tüketicilere ulaştırılmasında kullanılan en yaygın dağıtım kanalı acentelerdir. Kurum, acente sayısı itibarıyla sektörün öncü firmaları arasında yer almaktadır. Bireysel sigortacılık ve KOBİ düzeyinde yerel kuruluşlara ulaşmada çok önemli yeri olan acentelerin kurumun vizyon ve stratejik planı çerçevesinde yeniden yapılanması; personel eğitim düzeylerinin, teknolojik altyapılarının, kuruma bağlılıklarının yönlendirilmesi,

desteklenmesi ve teşvik edilmesi yanında nihai müşterilerin her durumda sahiplenilmesi önemli stratejik faaliyetler olarak ortaya çıkmaktadır. Acenteler, belirlenecek standartlar çerçevesinde sınıflandırılmalı, sertifikalandırılmalı, bağımsız kuruluşlar tarafından denetlenmeli ve değerlendirilmelidir; sınıf atlama, işlem yetkisi, daha fazla destek ve/veya farklı teşvikler itibariyle özendirilmelidir.

Kurumsal kimlik standartlarının her seviyede ve acentelerde titizlikle uygulanması ile yeni ve güçlü bir logo ile markalaşmaya önem verilmesi tanınırlığı geliştirmek ve sürdürmek bakımından çok önemlidir.

4.4.2 Dış çevre analizi

Çevre analizi çalışmaları kapsamında ilgili tüm birimlerden (pazarlama, teknik, planlama, hasar, muhasebe vb.) istatistiki bilgiler ve Çizelge 4.3'te sıralanan konulara ilişkin analiz raporları talep edilmiştir.

Dış çevre analizi çalışması kapsamında, faaliyet gösterilen sektördeki müşteriler ve rakiplerin yanı sıra, kurumun politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik trendler ışığında genel bir analizi yapılmıştır.

Ekonominin bel kemiğini oluşturan şirketlerin gelişme performansında en önemli göstergelerden birisi büyüme oranlarıdır. Sektörü doğrudan ilgilendiren önemli parametrelerden birisi de doğrudan yabancı sermaye yatırımlarıdır. Buna göre yıllara göre Türkiye'nin ve başlıca sektörlerin tahmini büyüme oranları ve uluslararası doğrudan yatırım girişleri ve sektörel dağılımları incelenmiştir. Bu bilgilerin yanı sıra enflasyon gelişmeleri ve hedefleri, TÜFE beklentileri, Türkiye'nin en fazla ihracat yaptığı sektörler, bölgeler bazında ön plana çıkan sektörler ve bu sektörlerdeki yatırım teşvikleri ve iller bazında ekonomik performans verileri analiz edilmiştir.

İller bazında GYSİH, konut sayıları, araç sayıları ve sigortalılık oranları karşılaştırılmış, il ve nüfus bazında sigortalılık oranları ve kurumun acente dağılımı analiz edilerek, sigortalılık oranı, büyüme oranı ve üretim potansiyeli düşük ve yüksek olan iller incelenmiştir.

Heterojen bölgelere sahip geniş ve yaygın bir coğrafik alana sahip ve önemli dünya bölgelerinin kavşak noktası konumunda olan ülkemizin sosyolojik ve demografik veriler ışığında rekabetçi ücret seviyelerinde güçlü bir etik anlayışıyla çalışabilecek geniş bir işgücü kapasitesine, güçlü bir girişimci ticaret yasasına, zorlu politik şartlar

altında çalışma konusunda deneyimli şirketlere ve diğer gelişmekte olan ekonomilere kıyasla daha güçlü pazarlama kuruluşlarına sahip olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Politik istikrarın sağlanması, sağlam ekonomik politikaların korunması, KOBİ gelişimi ile ilgili çabaların arttırılması ve komşu ülkeler ile ekonomik işbirliğinin yoğunlaştırılması ülkemizin geliştirilmesi gereken stratejik konulardır.

Çizelge 4.3: Çevre analizi kapsamında bölümlerden istenen bilgiler.

Analiz Adı	İstenen Bilgi Detayı
Rakip Analizi	• Ürün bilgisi (yeni geliştirilen ve/veya ön plana çıkarılan ürünler) • Dağıtım kanalına yönelik kampanya bilgisi (ilgili dönemde uygulanan kampanyalar) • Müşterilerine yönelik kampanya bilgisi (ilgili dönemde uygulanan kampanyalar) • Ön plana çıkan pazarlama stratejileri • Müşteri segmenti ve müşteriye yönelik geliştirilen özel hizmetler • Tahsilât politikaları - Acente /Müşteri • Branş bazında fiyatlandırma stratejileri • Şirket finansal oran karşılaştırması (likitide oranları, sermaye yeterlilik oranları vb.) • Branş bazında sigortacılık rasyolarının karşılaştırması (saklama payı, komisyon oranı, hasar prim oranı vb.) • Faaliyet giderleri, pazarlama giderleri karşılaştırması • Hasar uygulamaları (çalışılan şirketler, dosya adetleri, hasar ödemeleri, hasar konusunda sunulan ek hizmetler) • Kurumsal iletişim stratejileri • Geliştirilen projeler
Pazar Analizi	• Pazardaki trendler • Odaklanılması gereken ürünler ve hizmetler
Müşteri Analizi	• Müşteri memnuniyeti, beklenti ve istekleri • Hedeflenen müşteri segmentleri • Hedeflenen müşteri segmentine yönelik geliştirilen ürün/kampanya uygulamaları

Gelecek yıllarda sigorta sektörünü etkileyecek unsurların belirlenmesi ve sigortacılık sektöründeki trendlerin takip edilmesi, kurumun yol haritasının belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır. Sigortacıların gelecekte karşılaştıkları güçlüklerle ve uygulanabilecek stratejilere ilişkin bir bakış açısı kazanmak için, aşağıdaki sorular göz önünde bulundurulmuştur.

- Sigorta pazarını hangi temel eğilimler şekillendirecek?
- Hangi stratejik güçlükler değişimde katalizör görevi üstlenecek?
- Talepkar müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için sektör nasıl değişmeli?
- Şirketler, teknolojinin hizmet seviyesini yükselttiği pazarda, kendilerini nasıl farklı kılabilir?

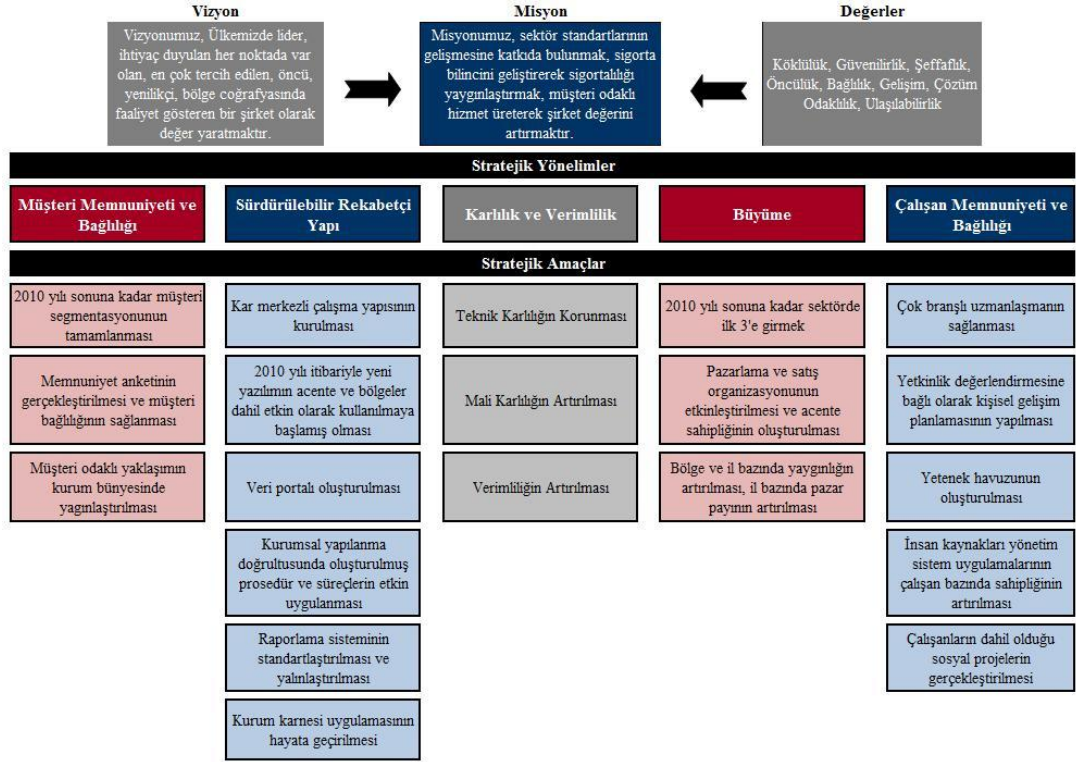
Bu eğilimlerin potansiyelini tam olarak hayata geçirebilmek için kurumun var olan yapısında yeni yaklaşımlara yer verilmesi ve stratejik yönetim anlayışına paralel olarak değişim yönetimin yönetsel alanlar kapsamına alınması ve hizmet süreçlerinin etkinleştirilmesi gerekmektedir.

4.4.3 Önceki dönem stratejik hedef gerçekleştirmelerinin değerlendirilmesi

2009-2011 dönemi için hazırlanan stratejik planda beş stratejik yönelim belirlenmiş olup (Bkz. Şekil 4.3), bu doğrultuda tanımlanan stratejik hedeflerin her birini gerçekleştirebilmek için gerekli faaliyetler, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu birimler belirlenmiş ve kritik performans göstergeleri tanımlanmıştır.

Kurum faaliyetlerinin ve kaynaklarının planlanmasında, iş süreçlerinin yapılandırılmasında ve insan kaynaklarının yetkinleştirilmesinde dikkate alınacak stratejik yönelimler, mevcut durum, çevre analizi dikkate alınarak üst yönetimle yapılan grup çalışmaları neticesinde belirlenmiş olup, aşağıdaki gibidir:

- Stratejik Yönelim 1: Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığı
- Stratejik Yönelim 2: Sürdürülebilir Rekabetçi Yapı
- Stratejik Yönelim 3: Karlılık ve Verimlilik
- Stratejik Yönelim 4: Büyüme
- Stratejik Yönelim 5: Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı



Şekil 4.3: 2009-2011 kurum strateji haritası.

Müşteri memnuniyeti ve bağlılığını stratejik yönelimi kapsamında müşteri segmentasyonunun tamamlanması ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik faaliyetlerin hayata geçirilmesi hedefleri 2009 stratejik plan döneminde odaklanılan konulardandır.

Sürdürülebilir rekabetçilik stratejik yönelimine ilişkin olarak kurumsal yapılanma kapsamında oluşturulan sistemlerin etkin olarak uygulamaya alınması, kurumsal yönetim anlayışının yerleşmesi ve kurum kültürünün geliştirilmesi gibi kritik konulara önem verilmiştir.

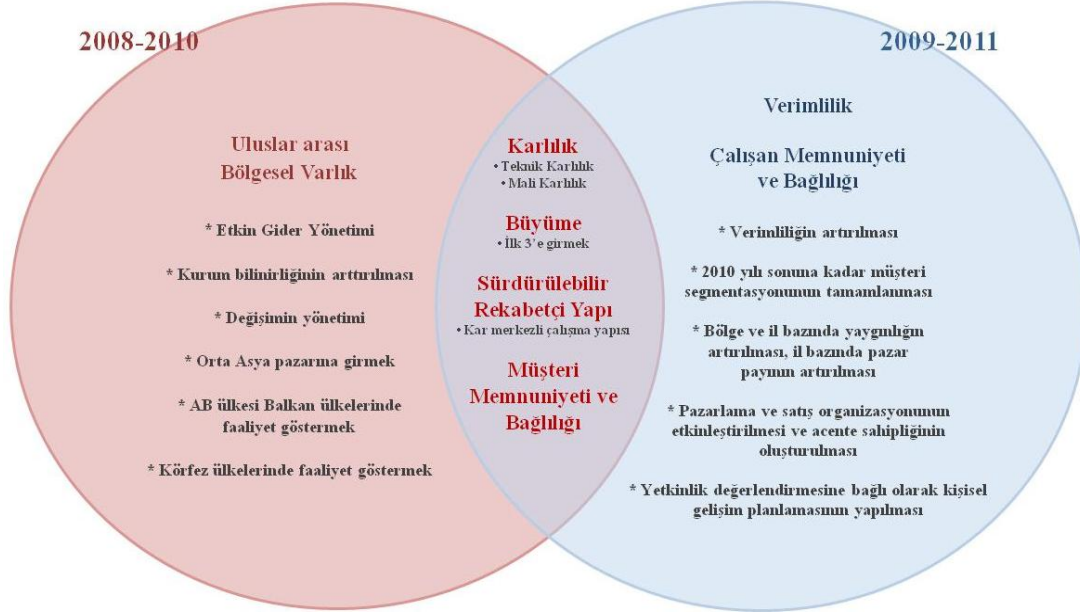
Karlılığın artırılmasında teknik, hasar ve tahsilat süreçlerine yönelik uygulanabilir hedefler konumlandırılmış ve giderlerin etkin yönetimi ve iş süreçlerinde verimliliğin artırılması odaklanılan konular arasında yer almaktadır.

Geliştirilen pazarlama ve satış stratejileri doğrultusunda bölgesel bazda tüm illerin swot analizi yapılarak, 2009 yılı için il bazında büyüme hedefleri konumlandırılmıştır.

Çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artırmak amacıyla 2009 yılında çalışanların teknik branş uzmanlıklarının ve risk değerlendirme yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim ve oryantasyon programlarının etkin olarak uygulanması, hedef ve

yetkinlik odaklı performans sistemlerinin uygulamaya alınması ve oluşturulacak yetkinlik havuzu ile kurum geleceğine yatırım yapılması hedeflenmiştir.

2010 yılı stratejik hedefleri belirlenirken, geçmiş yıllarda odaklanılan stratejik yönelim ve hedefler de dikkate alınmış olup, karlılık, büyüme, sürdürülebilir rekabetçi yapı ile müşteri memnuniyeti ve bağlılığının her stratejik plan döneminde odaklanılan konular olduğu gözlemlenmiştir (Bkz. Şekil 4.4).



Şekil 4.4: 2008-2011 döneminde odaklanılan stratejiler.

4.4.4 Kurumun swot analizi

Strateji çalıştayları sırasında kurum bünyesindeki genel müdür yardımcılıklarına bağlı müdürlükler bazında swot analizi çalışmaları gerçekleştirilmiş olup, yapılan analiz sonuçları konsolide edilerek, Çizelge 4.4'te gösterilen kurumun genel swot analizi ortaya çıkarılmıştır.

4.5 Stratejik Yönelimlerin, Hedeflerin ve Amaçların Belirlenmesi

Stratejik yönetim anlayışında çalışanların karar süreçlerine katılımı ve üst yönetim vizyonunun çalışanlar tarafından benimsenmesi ve bu vizyonu gerçekleştirmek üzere verilen hedefleri gerçekleştirme konusundaki inanç ve katılımları önemlidir. Kurumun 2010-2012 stratejik planlama çalışması ile ilgili tüm birimler ile ortak

çalışma sürecini etkin ve verimli kılmak amacıyla strateji çalıştayı sonucu belirlenen hedefler yıl sonunda gerçekleştirilen toplantı ile kurum yöneticilerinin görüş ve önerilerine sunulmuştur. 2010-2012 Kurum Stratejileri Belirleme ve Performans Bütçesi Oluşturma Çalıştay, genel müdür yardımcısı, bölge müdürü, grup müdürü, departman müdür ve müdür yardımcısı unvanlarında yaklaşık 80 yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 4.4: Kurum swot analizi – genel.

Güçlü Yönler	Fırsatlar
• Kurumsal imaj ve marka • Yaygınlık • Deneyimli bölge satış teşkilatı • Acente odaklılık • Değişime verilen destek • Deneyim ve bilinirlik • Sosyal sorumluluk	• Yönetimin gelişim ve değişime yaklaşımı • Organizasyonel yapılanma çalışmaları • Yeni dağıtım kanalları • Piyasaya yeni girişler • Sektörde şirketlerin geleneksel yönetim yapıları
Geliştirilmesi Gereken Yönler	Tehditler
• Pazar payı • Hizmet kalitesi • Rekabetçilik • Yenilikçilik ve yaratıcılık • Kurumsal iletişim, marka bilinirliği ve tanıtım • Organizasyonel yapılanma, süreç yönetimi ve izlenebilirliği • Stratejik yönetim anlayışının şirket geneline yerleştirilmesi • Maliyet kontrolü ve iyileştirme • Finansal kaynaklar • Kurumsal hafıza ve doküman yönetimi • Veri ve raporlama sistematığı ve standardı • Kurum imajını ve iş süreçlerini etkileyen şirket içi değişiklikleri yönetecek birim/ekibin belirlenmesi • Bilgi işlem uygulamaları ve teknoloji kullanımı • İnsan kaynağı niteliği • Yönetici yedekleme programları • Şirket içi sinerji ve satış kaynaklarının bağlılığı	• Kurum kültürünün yerleştirilmesine yönelik faaliyetlerin yapılmaması • Kurumsal iletişim ve tanıtım eksikliği • Reasürans piyasalarının durumu • Piyasaya yeni girişler • Müşteri odaklı yaklaşımın içselleştirilmemesi • Müşteri sahipliğinin olmayışı • Yetkin insan gücünün azlığı • Hizmet kalitesi • Bilgi işlem alt yapısı • Veri ve raporlama sistematığının ve standardının olmaması

Stratejik plan çalışmaları kapsamında;

- Ekonomik verilerin, pazardaki gelişme ve değişimler ile mevcut durumun analizi çalışmaları gerçekleştirilerek, mevcut durum değerlendirilmiş,
- 2009 hedeflerinin gerçekleşmeleri tespit edilerek, hedeflere ulaşamama nedenleri araştırılmış,
- Üst yönetim ile 2010-2012 stratejik yönelim ve amaçlarını belirleyen bir strateji çalıştay gerçekleştirildikten sonra bölüm bazında strateji çalıştayları gerçekleştirilmiş,
- Genel Müdür Yardımcıları başkanlığında bölüm Grup Müdürü ve Müdürlerinin katılımı ile SWOT analizi, şirket stratejik yönelimleri ile uyumlu bölüm stratejileri ve hedeflerini belirlemeye yönelik grup çalışmaları yapılmış,
- Gelişmeye açık yanların güçlendirilmesine, tehditlerin ortadan kaldırılmasına ve fırsatların yakalanmasına yönelik hedefler oluşturulmuş ve performans göstergeleri tanımlanmıştır.

4.5.1 Stratejik yönelimler

Genel Müdür Yardımcılıkları bazında gerçekleştirilen çalıştaylarda kurum stratejik yönelimleri ile uyumlu bölüm misyonu, stratejileri ve hedefleri belirlenmiştir (Çizelge 4.5 ve Çizelge 4.6).

4.5.2 Stratejik yönelimler ve stratejik amaçlar

Stratejik amaçlar kurumun ulaşmayı hedeflediği sonuçları ifade eder. Sunulan hizmetlere ilişkin politikaların uygulanması, operasyonel ve yönetsel verimliliği artıracak faaliyetlerin ortaya konulması sonucunda elde edileceklerin tanımı olan stratejik amaçlar aşağıda belirtilmiştir.

4.5.2.1 Stratejik yönelim: Büyüme

- 2010-2012 Stratejik plan döneminde Türkiye sigortacılık sektöründe ilk üç'te yer alma ve sürdürme
- Satış organizasyonunun yaygınlaştırılması ve niteliğinin geliştirilmesi
- Satış kaynakları arasında sinerjinin sağlanması

- Satış kanallarının sadakatini artırmaya yönelik faaliyetlerin geliştirilmesi ve uygulamaya alınması
- Uluslararası coğrafyada faaliyet gösterme

Çizelge 4.5: Bölüm bazında misyon tanımları.

Genel Müdür Yardımcılığı	Misyonu
Pazarlama ve Satış Yönetimi	• Şirket hedef ve stratejileri doğrultusunda satış kanallarına tam hizmet verilmesi amacı ile müşteri memnuniyeti ve bağlılığını sağlayacak alt yapının kurulması, yetkinleştirilmesi, etkin ve karlı çalıştırılması
Teknik Yönetim	• Pazarlama stratejileri, müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bölgesel farklılıklar göz önünde bulundurularak müşteri ve ürün segmentasyonunun sağlanması, • Bölgesel bazda satılabilirliği yüksek ürünlerin geliştirilmesi, • Karlılığı artıracak reasürans ve risk kontrol sistemlerinin geliştirilerek rekabet üstünlüğünün sağlanması
Hasar ve Hukuk Yönetimi	• Kişinin gerçek zararının karşılanarak az veya fazla hasar ödenmemesi, maliyetleri makul seviyelerde tutarken müşteri memnuniyetini en üst seviyede gerçekleştirecek faaliyetlerin uygulama standartlarında ve etkin uygulanmasının sağlanması • Ortaya çıkabilecek her türlü hukuki problemi önleyecek tedbirlerin alınmasının ve ortaya çıkan sorunlara anında müdahale ederek şirket lehine neticelenmesinin sağlanması • Kurumun üçüncü şahıs ve kurumlara karşı en üst seviyede temsil edilmesi
Mali İşler Yönetimi	• Kurumun nakit yönetiminin etkin olarak gerçekleştirilmesi ve finansal risklerin doğru yönetilmesinin sağlanması, • Karlılığa olumlu yönde katkıda bulunarak, güçlü mali bünyenin oluşturulmasının sağlanması
Strateji ve Sistem Yönetimi	Kurum vizyonu doğrultusunda; • Kurumsal yapının ve iş yapma biçimlerinin geliştirilmesi ve yetkinleştirilmesi, • Kurumsal bilgi alt yapısının rekabetçi kılınması, • Kurum kültürü ve iletişimin güçlendirilmesi, • Çalışanlarımızın ve çözüm ortaklarımızın yetkinliğinin geliştirilmesi, memnuniyeti ve bağlılığın artırılması, • Sürdürülebilir kurumsallık için stratejik yönetim yaklaşımının kurum genelinde, tüm iş süreçleri ve çalışanlar nezdinde yerleştirilmesidir.

Çizelge 4.6: Kurum ve bölüm stratejik yönelimleri.

Bölüm		Stratejik Yönelimler			
Kurum Geneli	Büyüme	Karlılık ve Verimlilik	Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığı	Sürdürülebilir Rekabetçi Yapı	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
Pazarlama ve Satış Yönetimi	Büyüme ve Yaygınlaşma	Teknik Karlılık ve Verimlilik	Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığı	-	-
Teknik Yönetim	Büyüme	Teknik Karlılık ve Verimlilik	Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığı	Kurumsal Yetkinliğin Teknik Uzmanlık Konusunda Geliştirilmesi	-
Hasar ve Hukuk Yönetimi	-	Verimlilik	Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığı	Çözüm Ortakları Yönetimi	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı
Mali İşler Yönetimi	-	Mali Karlılık ve Verimlilik	Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığı	Etkin Süreç Yönetimi	Kurum Bünyesinde Mali Konularda Yetkinliğin Geliştirilmesi
Strateji ve Sistem Yönetimi	Kurumsal İletişim ve İmaj Yönetimi	Satınalma Optimizasyonu ve Verimlilik	Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığı	Sigortacılık Operasyonel Sisteminin Esnek Hale Getirilmesi Kurum Genelinde Stratejik Yönetim Yaklaşımının Geliştirilmesi Stratejik IT Yönetimi	Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığının Artırılması Kurumsal Yetkinliğin Geliştirilmesi

4.5.2.2 Stratejik yönelim: Karlılık ve verimlilik

- Teknik karlılık
- Mali karlılığın artırılması
- Verimlilik
- Stratejik hasar yönetimi

- Sağlık sigortalarında mevcut kaynakların karlılığın / verimliliğin artırılmasına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi
- Bütçe ve hedef çalışmasının karlı branşların dağılımına uygun şekilde yapılması

4.5.2.3 Stratejik yönelim: Müşteri memnuniyeti ve bağlılığı

- Müşteri segmentasyonunun 2011 sonuna kadar tamamlanması
- Müşteri şikayetlerinin etkin yönetimi
- Müşteri odaklı yaklaşımın kurum genelinde yaygınlaştırılması
- Satış kanalları memnuniyet anketlerinin her yıl düzenli yapılması ve iyileştirmeye yönelik aksiyonların planlanarak, uygulamaya alınması

4.5.2.4 Stratejik yönelim: Sürdürülebilir rekabetçi yapı

- Sigortacılık operasyonel sisteminin esnek hale getirilmesi ve stratejik IT yönetimi
- Kurum genelinde stratejik yönetim yaklaşımının geliştirilmesi
- Kurumsal iletişim ve imaj yönetimi
- Hasar, Teknik, İç Kontrol ve Risk Yönetimi, IT süreç ve organizasyonunun yapılandırılması ve uygulamaya alınarak uygulama etkinliğinin sağlanması
- Acente yetkinlik gelişim programının uygulamaya alınması

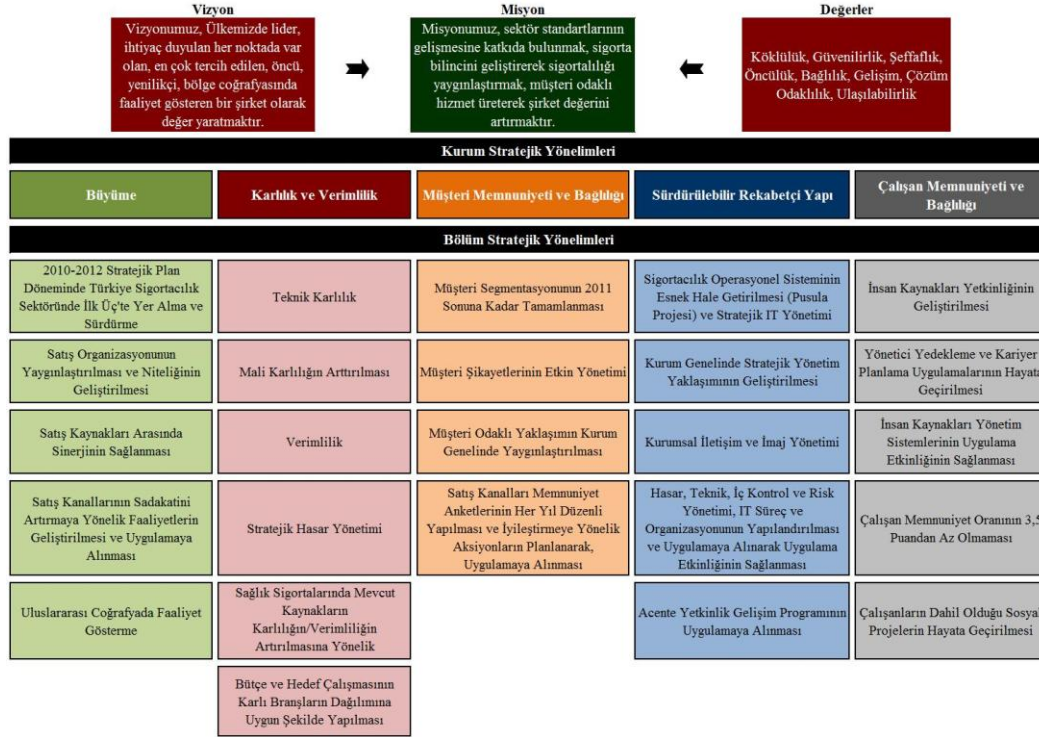
4.5.2.5 Stratejik yönelim: Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı

- İnsan kaynakları yetkinliğinin geliştirilmesi
- Yönetici yedekleme ve kariyer planlama uygulamalarının hayata geçirilmesi
- İnsan kaynakları yönetim sistemlerinin uygulama etkinliğinin sağlanması
- Çalışan memnuniyetinin artırılması
- Çalışanların dahil olduğu sosyal projelerin hayata geçirilmesi

4.5.3 Strateji haritası

Kurumun vizyon, misyon ve değerleri dikkate alınarak, odaklanacağı stratejik hedefler ve bu hedefleri hayata geçirmeye yönelik projeleri Şekil 4.5'teki haritada

özetlenmiştir. Bundan sonraki adımda her bir proje detaylandırılıp, birim hedefleri haline dönüştürülerek kurumsal karne uygulaması başlatılacaktır.



Şekil 4.5: 2010-2012 kurum strateji haritası.

Stratejik amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek ve konu ile ilgili çalışmalarını ölçümlemek amacı ile geliştirilmiş olan ve performans ölçümlerine baz teşkil edecek olan kritik performans göstergeleri Çizelge 4.7’te görülmektedir.

Çizelge 4.7: Kritik performans göstergeleri.

Stratejik Yönelim	Kritik Performans Göstergeleri
Büyüme	• Prim üretimi • Pazar payı • Büyüme oranı • Yenileme oranı • Poliçeleştirme oranı • Üretimin artış oranı • Kaynak sayısındaki artış oranı • Acente ve aday acente ziyaret sayısı • Kampanya sayısı • Proje sayısı • Yenileme kaybı • Uygulamaya alınan ürünler/geliştirilen ürünler • Reasürör/broker sayısı • Belirlenen sürede planlanan çalışmanın yapılmış/tamamlanmış olması

Çizelge 4.7: (Devam) Kritik performans göstergeleri.

Stratejik Yönelim	Kritik Performans Göstergeleri
Karlılık ve Verimlilik	• Brüt teknik kar/prim oranı • Dosya başı maliyet • Hasar/prim oranı • Teknik karlılık • Blokeli tahsilatların toplam tahsilat içerisindeki payı • Kredi kartı ile tahsilatların toplam tahsilat içerisindeki payı • Banka teminatı meblağının toplam teminat içindeki payı • Genel gider / prim oranı • Rücü / tahsilat oranı • Şüpheli alacakların toplam alacak içindeki payı • Öneri/Uygulamaya alınma sayısı • Banka sayısı • İnceleme sayısı • Bulguların düzelme oranı • Maliyet tasarrufu • Hasar dosya kontrol süresi • Peşin hasar ödeme süresi • Sigortalı sayısı oranı • İskonto oranı • Turnover oranı • Risk analizine gidilen iş sayısındaki artış • Üretimdeki artış oranı • Belirlenen sürede planlanan çalışmanın yapılmış/tamamlanmış olması
Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığı	• Haklı müşteri şikayet sayısı • Kampanya sayısı • Tanınırlık oranı • Belirlenen sürede planlanan çalışmanın yapılmış/tamamlanmış olması
Sürdürülebilir Rekabetçi Yapı	• Organizasyonel yapılanmalarının değerlendirme sayısı • Belirlenen sürede planlanan çalışmanın yapılmış/tamamlanmış olması
Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı	• Eğitim alan personel sayısı • Kurum içi müşteri memnuniyet oranı • Belirlenen sürede planlanan çalışmanın yapılmış/tamamlanmış olması

4.6 Stratejik Planın Uygulanması, İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Yapılan çalışmalar neticesinde daha etkin izleme, değerlendirme, aksiyon alma ve raporlamaya imkân tanıyan bir sisteme geçilmesine ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiş

ve uluslararası alanda genel kabul görmüş bir sistem olan Kurumsal Karne uygulanmaya başlamıştır.

Yeniden yapılandırma çalışmaları devam etmekte olan kurumda, 2009 yılı itibariyle kurumsal performans sistemi uygulamaya alınmıştır. Bireysel ve kurumsal performans olarak değerlendirilmesi kurgulanan sistem, 2009 yılında sadece kurumdaki birimler düzeyinde gerçekleştirilmiş olup, yetkinlikler ile ilgili çalışmalar tamamlanmış, ancak hedeflerin bireylere indirgenmesi için gerekli olan yazılım projesi tamamlanmamış olduğu için sadece satış takımlarında görev yapan sigorta satış danışmanlarının bireysel performansları ölçümlenmiştir.

4.6.1 Kurumsal karne uygulaması

Stratejilerin başarılı olarak hayata geçirilememesinin en önemli nedeni organizasyonların stratejileri iş hedeflerine dönüştürememeleri ve iş hedeflerini gerçekleştirebilecek yetkinlikleri geliştirememeleridir. Diğer bir önemli neden de stratejilerin organizasyona ve çalışanlara yayılımının sağlanamaması ve stratejilerin çalışanların iş yaşantılarının bir parçası haline gelememesidir. Stratejik yönetim ve çalışma anlayışının şirkete yayılabilmesi için organizasyonun “Strateji Odaklı Bir Organizasyon” olması gerekmektedir. Stratejilerin hayata geçirilmesinde karşılaşılan sorunlar arasında; kurum vizyonunun çalışanlar tarafından yeterince anlaşılamaması, hedef, ödüllendirme, kaynak kullanımının stratejilerle ilişkilendirilememesi ve kültürel değişimin gerçekleştirilememesi gelmektedir. Kurumun stratejilerin başarısı için; stratejik hedeflerin sonuçlarının ölçülebiliyor olması gerekmektedir. Ölçüm metodu olarak kullanılan kurumsal karne;

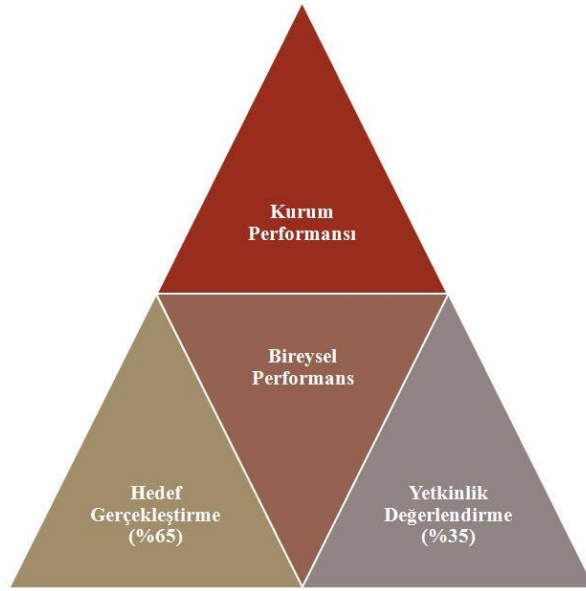
- Kurumun tüm kademelerinde, performans ölçümlerini stratejiye bağlamaya yardımcı olur.
- Kurum yönetimine, işletme operasyonlarının anlaşılır bir resmini çizerek destek sağlar.
- Kurumun tüm kademelerinde işletme hedef ve stratejilerinin yaygınlaştırılmasını ve anlaşılmasını kolaylaştırır.
- Stratejik geri bildirim ve öğrenmeyi destekler.

Bu çalışmada bahsedilen kurumsal karnenin hazırlanmasında 2009-2011 stratejik planı esas alınmış olup, kurumun stratejik yönelimleri ve hedefleri doğrultusunda

bölüm bazında tanımlanmış olan performans göstergeleri değerlendirilerek (Bkz. Ek D.1), 2009 yılında periyodik olarak değerlendirmeye alınan hedef gerçekleştirme sonuçları elde edilerek, kurumsal karne oluşturulmuştur.

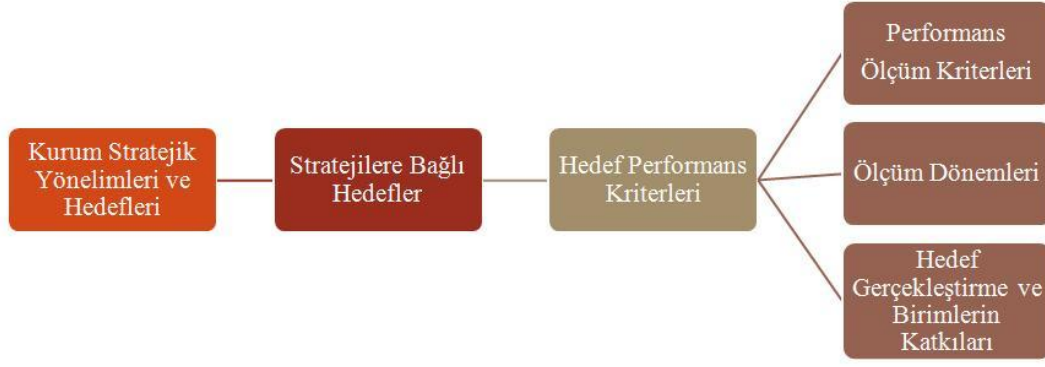
4.6.2 Performans değerlendirme sistemi

Performans değerlendirme sistemi, şirket genel hedeflerinin bölümlere, birimlere, takımlara ve bireylere indirgenmesi yönündedir. Kurumun ulaşmak istediği stratejik hedeflerine erişememesi durumunda da bireylerin bağlı oldukları en küçük organizasyon ünitesinin (bölüm, birim, takım vb.) hedefini gerçekleştirmiş olmaları dikkate alınmaktadır. Kurgulanan bireysel performans sistemi, hedef gerçekleştirme ve yetkinlik değerlendirme bölümlerinden oluşmaktadır (Bkz. Şekil 4.6).



Şekil 4.6: Performans değerlendirme sistemi.

Stratejik yönelimler doğrultusunda belirlenen stratejik amaçlara ulaşmak için aksiyonlar ve bu aksiyonların (alt hedefler) gerçekleştirmeleri ölçmek için de performans kriterleri (göstergeleri) ve ölçüm dönemi (periyotları) belirlenmiştir. Hedeflerin gerçekleştirmeleri aylık, 3 aylık, 6 aylık, yıllık veya yılda 2 kere şeklinde belirlenmiştir.



Şekil 4.7: Performans değerlendirme sistemi bileşenleri.

4.6.2.1 Performans değerlendirme sistemi hesaplama metodolojisi

Hedef Ölçüm Kriteri: Hedefler belirlenirken; SMART olmasına dikkat edilmeli, yani kesin, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve süreli hedefler belirlenmelidir. Sayısal hedefler için, azalan veya artan iyileşme yönüne bağlı olarak en fazla ve en az şeklinde değerler tanımlanırken, sözel hedefler için tamamlanma durumları dikkate alınmaktadır.

Hedeften Alınan Pay: Stratejik yönelimlere bağlı olarak bölüm bazında hedefler tanımlanmış olup, üst yönetimin görüşleri doğrultusunda her bir hedeften bölümlerin aldıkları paylar belirlenmiştir. Bir hedef birden fazla bölüme verilebildiği gibi, bölümlerin aynı hedeften aldıkları paylar da farklı olabilmektedir. Alınan payların toplamının %100 olması gerekmemektedir.

Önem Derecesi: Stratejik yönelimler kapsamında tanımlanan hedeflerin öncelik ve önem dereceleri 1 ile 3 arasındaki bir skala ile tanımlanmaktadır. Buna göre, 1: Az önemli, 2: Orta Derecede önemli ve 3: Kritik öneme sahip hedeflerin önceliklendirilmesinde kullanılmaktadır. Karlılığın ve pazar payının arttırılması gibi yüksek önceliğe sahip olan hedeflerin ağırlıkları (önem dereceleri) 3 iken, orta önem derecesine sahip hedefler 2, diğerlerine göre daha az önceliğe sahip olan hedefler ise 1 önem derecesine sahiptir.

Aksiyonların ağırlıkları bağlı bulundukları stratejik hedeflerin ağırlıklarına eşittir. Örneğin, orta önem derecesine sahip “Verimliliğin Arttırılması” stratejik hedefine bağlı olan “Genel gider/prim oranının %7'nin üzerine çıkmaması” ve “Birim başına verimlilik artırıcı öneri sayısı ve başarılı uygulamaların ödüllendirilmesi” hedeflerinin de ağırlıkları 2 olarak belirlenmiştir (Bkz. Çizelge 4.8).

Hedef Gerçekleştirme Kriteri: Kurumsal performans sisteminin kurum genelinde benimsenerek, katılımın arttırılması ve sistemin oturması için hedef gerçekleştirme oranı %90 olarak belirlenmiştir. Hedefin gerçekleşme oranının %90'ın altında kalması durumunda kişi ve birimler başarısız olarak kabul edilir. Departmanların ve bireylerin alabilecekleri en yüksek puan 110'dur (puanlar 110 üzerinden değerlendirilir). Bu puanın üzerindeki puanlar için performans puanı 110 olarak kabul edilir.

Performans Puan Hesabı: Gerçekleştirilmesi beklenen hedeflerin ağırlıkları da göz önünde bulundurularak, her birey ve birimin hedeflerine ilişkin gerçekleştirme puanları elde edilir. Hedef gerçekleştirme puanının %65'i ile yetkinlik değerlendirme puanının %35'i alınıp, toplanarak performans puanı elde edilir.

Hedef Performans Ağırlığı = (Gerçekleşen / Planlanan) * Departmanın Hedeften Aldığı Pay * Hedefin Ağırlığı

Hedef Gerçekleştirme Puanı = $(\sum \text{Hedef Performans Ağırlığı} / \sum (\text{Hedeften Alınan Pay} * \text{Hedefin Ağırlığı})) * 100$

Yetkinlik Puanı = Yetkinlik bazında önem derecesi * Değerlendirme Puanı

Performans Puanı = (Hedef Gerçekleştirme Puanı * 0,65) + (Yetkinlik Puanı * 0,35)

4.6.2.2 Hedef gerçekleştirme bilgisinin takibinde izlenen metodoloji

Stratejik plan kapsamında belirlenerek, kurumun tüm birimlerine bildirilmiş olan hedefler ölçüm dönemlerinde birimden gelen geribildirimler ve talep edilen gerçekleştirme durumları ve periodik raporlar dikkate alınarak aylık olarak hazırlanan kurumsal karne sonuçları tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.

Hedeflerden pay alan tüm birimler için Çizelge 4.9'daki şablona yerleştirilen hedeflerden oluşan karne formatları oluşturulmuş olup, gerçekleştirme değerleri ölçüm dönemlerine göre karnelere işlenmektedir. Stratejik hedeflere ulaşmak için konumlandırılan aksiyon ve projelerin gerçekleştirilmesi veya tamamlanması gibi sözel hedeflerin gerçekleştirilmesi durumunda gerçekleşen / planlanan değeri %100 olarak belirlenmektedir, aksi halde hedefin gerçekleştirilememesine dair geçerli bir nedenin sunulamaması durumunda ilgili hedeften puan alınamamaktadır. Maliyet, hasar/prim oranı, genel gider/prim oranı gibi en aza indirilmesi hedeflenen hedefler için planlanan değerlerin gerçekleşen değerlere oranına bakılırken, üretim artış oranı

ve pazar payı gibi maksimize edilmesi öngörülen hedeflerde ise gerçekleşen değerin planlanan değere oranı dikkate alınır.

Çizelge 4.8: Stratejik hedef önem dereceleri (2009 yılı).

Hedef Ağırlığı	Stratejik Hedefler
3	• Teknik karlılığın artırılması • Mali karlılığın artırılması • 2010 yılı sonuna kadar sektörde ilk 3'e girmek • Bölge ve il bazında yaygınlığın artırılması, il bazında pazar payının artırılması • Özel sigortacılık yazılım programının acente ve bölgeler dahil etkin olarak kullanılmaya başlamış olması • Kurumsal karne uygulamasının hayata geçirilmesi
2	• Kar merkezli çalışma yapısının kurulması • Müşteri odaklı yaklaşımın kurum bünyesinde yaygınlaştırılması • Kurumsal yapılanma doğrultusunda oluşturulmuş prosedür ve süreçlerin etkin uygulanması • Verimliliğin artırılması • Pazarlama ve satış organizasyonunun etkinleştirilmesi ve acente sahipliğinin oluşturulması • 2010 yılı sonuna kadar müşteri segmentasyonunun tamamlanması • Memnuniyet anketinin gerçekleştirilmesi ve müşteri bağlılığının sağlanması • Raporlama sisteminin standartlaştırılması ve yalınlaştırılması
1	• Çok branşlı uzmanlaşmanın sağlanması • Yetkinlik değerlendirmesine bağlı olarak kişisel gelişim planlamasının yapılması • Yetenek havuzunun oluşturulması • İnsan kaynakları yönetim sistem uygulamalarının çalışan bazında sahipliğinin artırılması • Veri portalı oluşturulması • Çalışanların dahil olduğu sosyal projelerin gerçekleştirilmesi

Ölçüm dönemine bağlı olarak dikkate alınan hedeflerin gerçekleşen / planlanan değerleri hedeften alınan paylar ve hedef performans ağırlıklıkları ile çarpılarak ağırlıklandırılmaktadır. Örneğin, Hedef 1'in ağırlığı 2, gerçekleşen / planlanan değeri %90, hedeften alınan pay %60, Hedef 2'nin ise ağırlığı 3, gerçekleşen / planlanan değeri %85, hedeften alınan pay %80 olsun. Bu durumda;

Hedef 1 için Hedef Performans Ağırlığı = (%90 x %60) x 2 = 108

Hedef 2 için Hedef Performans Ağırlığı = (%85 x %80) x 3 = 204

Hedef Gerçekleştirme Puanı = (108 + 204) / (%60 x 2 + %80 x 3) = 312 / 360 = %86,67 olur.

Çizelge 4.9: Hedef gösterim şablonu.

Stratejik Yönelim No		Stratejik Yönelim	
Stratejik Hedef No		Stratejik Hedef	
Stratejik Hedef Ağırlığı		Alt Hedef/Faaliyet/Proje	
Performans Göstergesi		Ölçüm Periyodu	
Hedefften Alınan Pay		Diğer Departmanların Hedefften Aldıkları Paylar	

Ölçüm Dönemi	Planlanan	Gerçekleşen	Gerçekleşen / Planlanan	Sapma Nedeni
Mart				
Haziran				
Eylül				
Aralık				

4.6.2.3 Performans ödül sistemi

Kurum stratejileri ile insan kaynakları, performans ve ödül sistemlerinin bağlantısı kurulmuş olup, 2009 yılı sonu itibariyle ödül sistemi uygulamaya alınmıştır.

4.6.3 Kurumsal karne uygulaması kapsamında değerlendirilen hedefler

Kurumsal karne uygulamasında, 2009 yılı için belirlenen hedef ve performans göstergeleri finansal, müşteri, işletme içi süreçler ve öğrenme-gelişme olmak üzere dört farklı boyutta ele alınmıştır (Bkz. Çizelge 4.10).

Çizelge 4.10: Kurumsal karne boyutları ve 2009 yılı stratejik hedefleri.

Stratejik Yönelimler	Kurumsal Karne Boyutları			
	Finansal	Müşteri	Süreç	Öğrenme ve Gelişme
Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığı		- Müşteri segmentasyonunun tamamlanması - Memnuniyet anketinin gerçekleştirilmesi ve müşteri bağlılığının sağlanması - Müşteri odaklı yaklaşımın kurum bünyesinde yaygınlaştırma		
Sürdürülebilir Rekabetçi Yapı			Kurumsal yapılanma doğrultusunda oluşturulmuş prosedür ve süreçlerin etkin uygulanması	- Veri portalı oluşturulması - Kurumsal karne uygulamasının hayata geçirilmesi - Raporlama sisteminin standartlaştırılması - Özel sigortacılık yazılımının acente ve bölgeler dahil etkin olarak kullanılmaya başlamış olması - Kar merkezli çalışma yapısının kurulması
Karlılık ve Verimlilik	- Mali Karlılığın Arttırılması - Teknik Karlılığın Korunması - Verimliliğin Arttırılması		Teknik Karlılığın Korunması	- Teknik Karlılığın Korunması - Verimliliğin Arttırılması

Çizelge 4.10: (Devam) Kurumsal karne boyutları ve 2009 yılı stratejik hedefleri.

Stratejik Yönelimler	Kurumsal Karne Boyutları			
	Finansal	Müşteri	Süreç	Öğrenme ve Gelişme
Büyüme		2010 yılı sonuna kadar sektörde ilk 3'e girmek - Bölge ve il bazında yaygınlığın artırılması, il bazında pazar payının artırılması	Pazarlama ve satış organizasyonunun etkinleştirilmesi ve acente sahipliğinin oluşturulması	
Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı				- Çalışanların dahil olduğu sosyal projelerin gerçekleştirilmesi - Çok branşlı uzmanlaşmanın sağlanması - İnsan kaynakları yönetim sistem uygulamalarının çalışan bazında sahipliğinin artırılması - Yetenek havuzunun oluşturulması - Yetkinlik değerlendirmesine bağlı olarak kişisel gelişim planlamasının yapılması

2009-2011 dönemi Stratejik Planı kapsamında değerlendirmeye alınmış olan hedefler stratejik yönelimler ve kurumsal karne boyutları bazında Çizelge 4.11, Çizelge 4.12, Çizelge 4.13 ve Çizelge 4.14’te gösterilmektedir.

Çizelge 4.11: Finansal boyut - 2009 yılı hedefleri.

Stratejik Yönelim	Stratejik Amaç	Hedefler
Karlılık ve Verimlilik	Mali Karlılığın Arttırılması	2009 sonu itibariyle blokeli tahsilatların toplam tahsilat içindeki payının %15'e çıkarılması 2009 sonu itibariyle kredi kartı ile tahsilatların toplam tahsilat içindeki payının %50'nin altına inmemesi - Banka Teminatı meblağının toplam teminat içindeki payının %30'dan aşağı olmaması - Rücu/Tahsilat oranının %75'in altına inmemesi - Sermaye yeterlilik oranının %125'in altına düşmemesi - Şüpheli alacakların toplam alacak içindeki payının 2008 yılında çıkan orandan fazla olmaması
	Teknik Karlılığın Korunması	- Dosyabaşı maliyetlerin bir önceki yıl maliyetlerinin %10 altında gerçekleştirilmesi - Konservasyon ve trete arasındaki hasar prim oranı farkının 10 puandan fazla olmaması - Net Hasar prim oranının %75'in üstüne çıkmaması - Teknik kar prim oranının 2008 yılı teknik kar/prim oranından düşük olmaması
	Verimliliğin Arttırılması	Genel Gider/Prim oranının %7'nin üzerine çıkmaması

Çizelge 4.12: Müşteri boyutu - 2009 yılı hedefleri.

Stratejik Yönelim	Stratejik Amaç	Hedefler
Büyüme	2010 yılı sonuna kadar sektörde ilk 3'e girmek	- Branş bazında üretim artışının sağlanması - Kaynak bazında üretim artışının sağlanması - Şirket pazar payının 2009 sonuna kadar %7'den aşağı olmaması (en az ilk 5 de kalmak)
	Bölge ve il bazında yaygınlığın artırılması, il bazında pazar payının artırılması	- Bölge ve il bazında bütçe ile verilen büyüme hedeflerinin gerçekleştirilmesi - Bölge ve il bazında acente kuruluş hedeflerinin gerçekleştirilmesi
Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığı	Müşteri segmentasyonunun tamamlanması	2010 yılı sonuna kadar müşteri segmentasyonunun tamamlanması

Çizelge 4.12: (Devam) Müşteri boyutu - 2009 yılı hedefleri.

Stratejik Yönelim	Stratejik Amaç	Hedefler
Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığı	Memnuniyet anketinin gerçekleştirilmesi ve müşteri bağlılığının sağlanması	- Acente / Broker / Müşteri memnuniyet anketi sonucu şirket ortalamasının 3,5 puandan az olmaması - Bölge bazında acente memnuniyet anketi sonucunda hasar, tahsilat, pazarlam ve satış uygulamalarından memnuniyetin 3,5 puandan az olmaması - Bölgesel bazda tüm acentelerin en az ayda bir defa ilgili sigorta satış danışmanı ve takım lideri veya satış yönetimi müdür yardımcısı tarafından ziyaret edilmesi
	Müşteri odaklı yaklaşımın kurum bünyesinde yaygınlaştırma	2009 yılında bölgesel bazda ve kurum genelinde haklı şikayet/toplam polişe oranının %12 olması

Çizelge 4.13: Süreç (verimlilik) boyutu - 2009 yılı hedefleri.

Stratejik Yönelim	Stratejik Amaç	Hedefler
Karlılık ve Verimlilik	Teknik Karlılığın Korunması	15 Ocak 2009 tarihine kadar Stratejik yönelimler doğrultusunda teknik karlılık stratejilerinin oluşturulması ve branş bazında faaliyet planının hazırlanması 15 Ocak 2009 tarihine kadar Stratejik yönelimler doğrultusunda hasar yönetimi stratejilerinin oluşturulması, ilgili prosedür ve uygulama talimatlarının hazırlanması ve bölge bazında faaliyet planının hazırlanması
Büyüme	Pazarlama ve satış organizasyonunun etkinleştirilmesi ve acente sahipliğinin oluşturulması	- A tipi bölgelerin Mart 2009, B ve C tipi Bölgelerin Haziran 2009 itibariyle Bölge organizasyon modelini eksiksiz olarak uygulamaya almış olması - Finansal Satışlar Müdürlüğünün İş Akış Sürecinin Etkinleştirilmesi - Kurumsal Satışlar Müdürlüğünün İş Akış Sürecinin Etkinleştirilmesi
Sürdürülebilir Rekabetçi Yapı	Kurumsal yapılanma doğrultusunda oluşturulmuş prosedür ve süreçlerin etkin uygulanması	Kurumsal yapılanma doğrultusunda oluşturulmuş prosedür ve süreçlerin etkin uygulanması

Çizelge 4.14: Öğrenme ve gelişme boyutu - 2009 yılı hedefleri.

Stratejik Yönelim	Stratejik Amaç	Hedefler
Sürdürülebilir Rekabetçi Yapı	Veri portalı oluşturulması	Veri portalının Mart 2009 sonuna kadar oluşturulması ve güncelliğinin sağlanması
	Kurumsal karne uygulamasının hayata geçirilmesi	Kurumsal karne uygulamasının Mart 2009 sonuna kadar uygulamaya alınmış olması
	Raporlama sisteminin standartlaştırılması	Seçilecek bir raporlama model ve aracının 2009 Temmuz sonuna kadar uygulamaya alınması
	Özel sigortacılık yazılımının acente ve bölgeler dahil etkin olarak kullanılmaya başlanmış olması	1 Ağustos itibarıyla özel sigortacılık yazılımının acente ve bölgeler dahil etkin olarak kullanılmaya başlanmış olması - Özel sigortacılık yazılımının acente ve bölgeler dahil 2009 sonuna kadar etkin ve sorunsuz kullanımının sağlanması
	Kar merkezli çalışma yapısının kurulması	Faaliyet bazlı muhasebe sisteminin pilot uygulamasının başlatılması
Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı	Çalışanların dahil olduğu sosyal projelerin gerçekleştirilmesi	Çalışanlar tarafından önerilen ve kabul edilen sosyal faaliyetlerin uygulanmaya alınması ve yılda en az 1 defa tüm çalışanların dahil olduğu bir etkinlik düzenlenmesi
	Çok branşlı uzmanlaşmanın sağlanması	Bölge ve takım bazında branş bazında uzmanlıkların belirlenmesi ve kişisel bazda branş eğitim ve oryantasyon programlarının hazırlanması
	İnsan kaynakları yönetim sistem uygulamalarının çalışan bazında sahipliğinin artırılması	- Performans sistem modelinin 2009 Mart ayı içinde tüm kurumla paylaşılması - Performans sistem modeli için uygulamanın kullanımı yönünde bilgilendirmenin Mayıs 2009 sonuna kadar yapılmış olması - Ücret yönetimi sisteminin 2009 yılı başı itibarıyla uygulamaya alınması ve sistem hakkında tüm birimlerin eğitilmesi - İşe alma ve yerleştirme, kariyer planlama, eğitim ve gelişim prosedürleri ve uygulama esasları hakkında tüm birimlerin eğitilmesi
	Yetenek havuzunun oluşturulması	Departman bazında kariyer planlamasına alınacak personelin Mart 2009 sonuna kadar belirlenmesi ve gelişim planların hazırlanması
	Yetkinlik değerlendirmesine bağlı olarak kişisel gelişim planlamasının yapılması	2009 Haziran ayında ara performans değerlendirmesinin yapılması - Performans değerlendirmesi doğrultusunda yetkinlik bazlı gelişim ihtiyaçların tespiti ve 2010 yılı eğitim ve gelişim programlarına alınması

Çizelge 4.14: (Devam) Öğrenme ve gelişme boyutu - 2009 yılı hedefleri.

Stratejik Yönelim	Stratejik Amaç	Hedefler
Karlılık ve Verimlilik	Teknik Karlılığın Korunması	Her bölgede en az bir risk değerlendirme uzmanının yetiştirilmesi ve gerektiğinde Risk Mühendisliği Müdürlüğü'nde oryantasyona tabi tutulması
	Verimliliğin Arttırılması	Birim başına verimlilik artırıcı öneri sayısı ve başarılı uygulamaların ödüllendirilmesi

Kurum bünyesinde belirlenen stratejik hedeflere bağlı olarak bölümler bazında aksiyon planları oluşturulmuştur. Örnek olarak, öğrenme ve gelişme boyutunda tanımlı Sürdürülebilir Rekabetçi Yapı stratejik yönelimi kapsamında kar merkezli çalışma yapısının kurulması amacıyla hedeflenen faaliyet bazlı muhasebe sisteminin pilot uygulamasının başlatılmasına yönelik hazırlanan aksiyon planı Çizelge 4.15'te yer almaktadır.

Sürdürülebilir Rekabetçi Yapı stratejik yönelimi kapsamındaki hedefler biri olan “Veri portalının oluşturulması” hedefi ile Karlılık ve Verimlilik stratejik yönelimine bağlı Mali karlılığın artırılması amacına yönelik “2009 sonu itibariyle kredi kartı ile tahsilatların toplam tahsilat içindeki payının %50'nin altına inmemesi” hedefine ilişkin oluşturulan aksiyon planı detayı Ek D.2'de yer almaktadır.

4.6.4 2009 yılı kurumsal karne sonuçları

2009 sonu performans değerlendirmesi yapılırken ölçüm dönemi Ocak - Aralık 2009 dönemi arasında yer alan hedefler baz alınmıştır. Kurum bünyesinde belirlenen stratejik amaçlara ilişkin Ocak - Aralık 2009 dönemi sonuçları incelendiğinde;

Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığı stratejik yönelimi kapsamında;

- Genel Müdürlük ve tüm bölge müdürlükleri ile temsilciliklerde anons uygulaması hayata geçirilmiş,
- Tüm bölge müdürlüklerini kapsayacak şekilde 752 acentenin katılımı ile acente memnuniyet anketi yapılmış ve sonuçları ile ilgili aksiyonlar alınmaya başlanmıştır.

Çizelge 4.15: Örnek aksiyon planı.

Aksiyon Adı:	Faaliyet bazlı muhasebe sistemine uygun iş süreçlerinin tanımlanması, yeni geliştirilen masraf merkezi modeline uygun olarak mali raporların hazırlanması					
Aksiyon-Strateji İlişkisi:	Stratejik Yönelim		Stratejik Amaç			
	Sürdürülebilir Rekabetçi Yapı		Kar merkezli çalışma yapısının kurulması			
Hedef:	Faaliyet bazlı muhasebe sisteminin pilot uygulamasının başlatılması ve 2010 itibariyle uygulamaya alınması					
Sorumlu Birim:	Mali İşler Yönetimi Grup Müdürlüğü, Bilgi İşlem Grup Müdürlüğü					
Destek Verecek Birimler:	Satınalma Md., Bölge Müdürlükleri Mali ve İdari İşler Birimleri, Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Gel. Md.					
Amaç ve Kapsam:	Etkin gider yönetiminin sağlanması, verimliliğin artırılması, masraf merkezi bazında takip sisteminin oluşturulması					
Aksiyon Adımları:	İçerik	Sorumlu	Ocak-Mart	Nisan-Haziran	Temmuz-Eylül	Ekim-Aralık
1. Yeni faaliyet bazlı muhasebe uygulamasının kurum genelinde içselleştirilmesi ve süreçlerin bu kapsamda yeniden tanımlanması	Eğitim dokümanlarının oluşturulması, Genel Müdürlük ve Bölge Müdürlüğü çalışanlarının faaliyet bazlı muhasebe sistemi hakkında bilgilendirilmesi	Mali İşler				
	Süreç iyileştirme noktalarının tespiti ve gerekli değişikliklerin yapılması	Mali İşler				
2. Masraf merkezleri oluşturulması ve masraf merkezi tanımlama kriterlerinin belirlenmesi	Masraf merkezleri oluşturulması ve masraf merkezi tanımlama kriterlerinin belirlenmesi	Mali İşler				
3. Cari kartlarının tanımlanması ve kart bilgilerinin güncel olarak takip edilmesi	Cari kartlarının (pazarlama iş ortakları, tedarikçiler vb.) tanımlanması ve kart bilgilerinin güncel olarak takip edilmesi	Mali İşler				
4. Rapor tasarımı	Masraf merkezi ve cari kart üzerinde tutulan bilgi detayında raporların sistemde tanımlanması	Bilgi İşlem				
5. Etkin gider yönetimine ilişkin yeni süreçlerin geliştirilmesi	Raporlara istinaden uygulama geliştirme taleplerinin gerçekleştirilmesi ve oto-kontrol noktalarının belirlenmesi	Bilgi İşlem				

- “Bölgesel bazda tüm acentelerin en az ayda bir defa ilgili sigorta satış danışmanı ve takım lideri veya satış yönetimi müdür yardımcıları tarafından ziyaret edilmesi” hedefine yönelik ziyaret gerçekleştirmeleri karnelerinde gösterilmiş ancak, 2009 yılı itibarıyla değerlendirmeye alınmamıştır.

Sürdürülebilir Rekabetçi Yapı stratejik yönelimi kapsamında;

- Oracle Siebel iş zekası uygulaması satın alınmış ve tasarım ekibinin oluşturulması yönünde çalışmalar başlatılmış,
- Risk mühendisliği hizmetinin bölge müdürlükleri arasında giderleştirilmesine başlanmış,
- Eğitimlere katılım sağlanmaması durumunda eğitim maliyetinin ilgili personele yansıtılması uygulaması hayata geçirilmiştir.
- “Kar merkezli çalışma yapısının kurulması”, “Yetenek havuzunun oluşturulması” ve “1 Eylül itibarıyla özel sigortacılık yazılımının acente ve bölgeler dahil etkin olarak kullanılmaya başlamış olması” stratejik hedeflerine ilişkin hedefler gerçekleştirilememiş ve Aralık sonu itibarıyla değerlendirmeye alınmamıştır.

Karlılık ve Verimlilik stratejik yönelimi kapsamında;

- İlk yedi ayda bir önceki döneme göre %82 oranında maliyet azalışı sağlayan Otomatik EFT sistemine geçilmiştir.
- Kredi kartı kullanım oranı ile acente tahsilat sisteminde blokeli sistem kullanım oranı artırılmıştır.
- Hasar dosyalarına otomatik gün atanması sağlanmıştır.
- Aktüerya ve Teknik Veri Analiz Müdürlüğünün oluşturulması yönünde çalışmalar tamamlanmıştır.
- Nakliyat, Yangın, Mühendislik ve Dask branşlarında teknik kar prim oranını 2008 yılı teknik kar/prim oranının üzerinde gerçekleştirmiştir.
- 2007 yılından itibaren %10’un altında yer almakta olan konservasyon ve trete arasındaki hasar prim oranı farkı %8,22 ile %10’un altında kalmıştır.
- Aralık sonu itibarıyla hasar prim oranını %70 ile hedeflenen değerin altında yer almaktadır.

- Kurum genelinde ortalama dosyabaşı maliyetlere bakıldığında %90 performans puanının yakalanmış olduğu gözlemlenmektedir.
- Aralık sonu itibariyle şirket genelinde banka teminatının toplam teminat içindeki payının hedeflenen değerlerin altında kalmıştır.
- Şüpheli alacaklar toplamının toplam alacaklar içindeki payının 2008 yılındaki oranların üzerinde gerçekleştiği gözlemlenmiştir.
- Kredi kartı ile yapılan tahsilatların toplam tahsilattaki payının şirket genelinde %50 olan hedefin altında kaldığı gözlemlenmiştir.
- Blokeli tahsilatların oranının %15 olması hedeflenmekte iken genel toplama bakıldığında blokeli tahsilatlarının toplam tahsilat içindeki payı %13,7 olarak gerçekleşmiştir.
- Nisan ayından itibaren %75'in üzerinde seyreden Rücu/tahsilat oranı Aralık ayı itibariyle %92,2 olarak gerçekleşmiştir.
- 2009 yılında tahsilat protokolü sayısı ve meblağı 2008 yılına göre artış göstermiş olup, fesih veya kanuni takipteki meblağda önemli ölçüde azalış yaşanmıştır.
- Genel gider payı Aralık sonu itibariyle %8,6 ile %7'nin üzerinde seyretmiştir.

Büyüme stratejik yönelimi kapsamında;

- Kurumsal Satışlar Müdürlüğü iş süreçleri gözden geçirilmiş,
- Finansal Kurumlar Satış Müdürlüğü yeniden yapılandırılmış,
- Acenteler Satış Müdürlüğü'nün görev tanımları genişletilmiş,
- Tüm bölge müdürlüklerimizin satış organizasyonu yeniden yapılandırılmış,
- Minimum %7 olarak hedeflenen pazar payı Aralık sonu itibariyle hayat dışı branşta %6,85 olarak gerçekleşmiş olup, sigorta şirketleri arasında 5. sırada yer almıştır.
- Türkiye genelindeki potansiyeli yüksek şubelerle Sigorta Satış Danışmanı eşleştirilmesi yapılmıştır.

Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı stratejik yönelimi kapsamında;

- Tüm personelin dahil olduğu çeşitli eğitimler ve sosyal projeler gerçekleştirilmiştir.

- Çok branşlı uzmanlaşmanın sağlanması hedefi kapsamında 50 sigorta satış danışmanının en az bir yeni branşta eğitilmiş olup, bir ay süre ile teknik departmanda oryantasyonu sağlanmıştır.
- Performans ve ödül sistemi oluşturulmuştur.
- Nisan ayı içinde kurumsal karne uygulaması hayata geçirilmiş olup, tüm birim ve bölge müdürlükleri ile paylaşılmaya başlanmıştır.
- İşe alma ve yerleştirme, kariyer planlama, eğitim ve gelişim prosedürleri ve uygulama esasları hakkında tüm birimlerin eğitilmesi hedefine yönelik bir çalışma gerçekleştirilmemiştir.
- Kişisel gelişim planlamasının yapılması stratejik hedefine yönelik Oracle tool'unun performans yönetimine ilişkin ihtiyacını karşılamaması sebebiyle ara performans değerlendirmesi hedefinin gerçekleştirilememesine bağlı olarak yetkinlik bazlı gelişim ihtiyaçların belirlenemediği ve eğitim ve gelişim programlarının hazırlanamadığı tespit edilmiştir.

Stratejik yönelimler bazında, yukarıda detayları yer alan hedef gerçekleştirmelerine ilişkin değerler ve ilgili hedefler için kurum geneline ait performans puanları Çizelge 4.16'da yer alan özet tablolarla verilmiştir.

Yukarıda gerçekleştirmeleri yer alan 2009-2011 dönemi stratejik yönelimlere bağlı olarak hedefler için bölümlere pay verilmiş olup, hedeflerden pay alan tüm bölümler için kurumsal karneler oluşturulmuştur. Örnek olarak 2009 yılı itibariyle Hasar Yönetimi Müdürlüğü'ne bağlı hedeflerin değerlendirildiği performans karnesi Çizelge 4.17'de yer almaktadır.

Çizelge 4.16: Stratejik yönelimler bazında 2009 yılı sonu itibariyle kurumsal karne.

Stratejik Yönelim: Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı	Hedef	Planlanan	Gerçekleşen	Performans Puanı
Stratejik Hedef 1: Çok Branşlı Uzmanlaşmanın Sağlanması	Bölge ve takım bazında branş bazında uzmanlıkların belirlenmesi ve kişisel bazda branş eğitim ve oryantasyon programlarının hazırlanması	50 SSD	50 SSD	%100
Stratejik Hedef 2: Yetkinlik değerlendirmesine bağlı olarak kişisel gelişim planlamasının yapılması	2009 Haziran ayında ara performans değerlendirmesinin yapılması	Tamamlanması	-	%0
	Performans değerlendirmesi doğrultusunda yetkinlik bazlı gelişim ihtiyaçların tespiti ve 2010 yılı eğitim ve gelişim programlarına alınması	Tamamlanması	-	Ölçülmemiştir
Stratejik Hedef 3: Yetenek havuzunun oluşturulması	Departman bazında kariyer planlamasına alınacak personelin Mart 2009 sonuna kadar belirlenmesi ve gelişim planların hazırlanması	Tamamlanması	-	Ölçülmemiştir
Stratejik Hedef 4: İnsan kaynakları yönetim sistem uygulamalarının çalışan bazında sahipliğinin artırılması	Performans sistem modelinin 2009 Ocak ayı içinde tüm kurumla paylaşılması, uygulamanın kullanımı yönünde bilgilendirmenin Mayıs 2009 sonuna kadar yapılmış olması	Tamamlanması	Tamamlanmıştır	%100
	Ücret yönetimi sisteminin 2009 yılı başı itibariyle uygulamaya alınması ve sistem hakkında tüm birimlerin eğitilmesi	Tamamlanması	Tamamlanmıştır	%100
	İşe alma ve yerleştirme, kariyer planlama, eğitim ve gelişim prosedürleri ve uygulama esasları hakkında tüm birimlerin eğitilmesi	Tamamlanması	-	%0
Stratejik Hedef 5: Çalışanların dahil olduğu sosyal projelerin gerçekleştirilmesi	Çalışanlar tarafından önerilen ve kabul edilen sosyal faaliyetlerin uygulanmaya alınması ve yılda en az 1 defa tüm çalışanların dahil olduğu bir etkinlik düzenlenmesi	Tamamlanması	Tamamlanmıştır	%100

Çizelge 4.16: (Devam) Stratejik yönelimler bazında 2009 yılı sonu itibariyle kurumsal karne.

Stratejik Yönelim: Sürdürülebilir Rekabetçi Yapı	Hedef	Planlanan	Gerçekleşen	Performans Puanı
Stratejik Hedef 1: Kar merkezli çalışma yapısının kurulması	Faaliyet bazlı muhasebe sisteminin Özel Sigortacılık Yazılım projesi kapsamında 1 Eylül 2009 itibariyle pilot uygulamasının başlatılması, 2010 itibariye uygulamaya alınması	Tamamlanması	-	Ölçülmemiştir
Stratejik Hedef 2: 1 Eylül itibariyle Özel Sigortacılık yazılımının acente ve bölgeler dahil etkin olarak kullanılmaya başlamış olması	1 Eylül itibariyle Özel Sigortacılık yazılımının acente ve bölgeler dahil etkin olarak kullanılmaya başlamış olması ve 2009 sonuna kadar etkin ve sorunsuz kullanımının sağlanması	Tamamlanması	-	Ölçülmemiştir
Stratejik Hedef 3: Veri portalı oluşturulması	Veri portalının Mart 2009 sonuna kadar oluşturulması ve güncelliğinin sağlanması	Tamamlanması	-	%0
Stratejik Hedef 4: Kurumsal yapılanma doğrultusunda oluşturulmuş prosedür ve süreçlerin etkin uygulanması	Kurumsal yapılanma doğrultusunda oluşturulmuş prosedür ve süreçlerin etkin uygulanması	Tamamlanması	Tamamlanmıştır	%100
Stratejik Hedef 5: Raporlama sisteminin standartlaştırılması ve yalınlaştırılması	Raporlama model ve aracının 2009 Temmuz sonuna kadar belirlenmesi	Tamamlanması	Tamamlanmıştır	%100
Stratejik Hedef 6: Kurumsal karne uygulamasının hayata geçirilmesi	Kurumsal karne uygulamasının Mart 2009 sonuna kadar uygulamaya alınmış olması	Tamamlanması	Tamamlanmıştır	%100

Çizelge 4.16: (Devam) Stratejik yönelimler bazında 2009 yılı sonu itibariyle kurumsal karne.

Stratejik Yönelim: Karlılık ve Verimlilik	Hedef	Planlanan	Gerçekleşen	Performans Puanı
Stratejik Hedef 1: Teknik Karlılığın Korunması	Teknik kar prim oranının 2008 yılı teknik kar/prim oranından düşük olmamalıdır.	%5,53	%4,13	%74,63
	15 Ocak 2009 tarihine kadar Stratejik yönelimler doğrultusunda teknik karlılık stratejilerinin oluşturulması ve brans bazında faaliyet planının hazırlanması	Tamamlanması	Tamamlandı	%100
	Konservasyon ve trete arasındaki hasar prim oranı farkının 10 puandan fazla olmaması	10	8,22	%110
	Her bölgede en az bir risk değerlendirme uzmanının yetiştirilmesi ve gerektiğinde GM Risk Mühendisliği Müdürlüğü'nde oryantasyona tabi tutulması	Tamamlanması	-	%0
	Net Hasar prim oranının %75'in üstüne çıkmaması	%75	%69,94	%95,57
	Dosyabaşı maliyetlerin bir önceki yıl maliyetlerinin %10 altında gerçekleştirilmesi	1.306	1.378	%94,76
	15 Ocak 2009 tarihine kadar Stratejik yönelimler doğrultusunda hasar yönetimi stratejilerinin oluşturulması, ilgili prosedür ve uygulama talimatlarının hazırlanması ve bölge bazında faaliyet planının hazırlanması	Tamamlanması	Tamamlandı	%100
Stratejik Hedef 2: Mali Karlılığın Arttırılması	Banka Teminatı meblağının toplam teminat içindeki payının %30 dan aşağı olmaması	%30	%17,77	%59,23
	Şüpheli alacakların toplam alacak içindeki payının 2008 yılında çıkan orandan fazla olmaması	%4,17	%5,39	%77,33
	2009 sonu itibariyle kredi kartı ile tahsilatların toplam tahsilat içindeki payının %50'nin altına inmemesi	%50	%44,57	%89,14
	Sermaye yeterlilik oranının %125'in altına düşmemesi	%125	%108,51	%86,80
	2009 sonu itibariyle blokeli tahsilatların toplam tahsilat içindeki payının %15'e çıkarılması	%15	%13,66	%91,07
	Rücu/Tahsilat oranının %75'in altına inmemesi	%75	%87,16	%105,48
Stratejik Hedef 3: Verimliliğin Arttırılması	Genel Gider/Prim oranının %7'nin üzerine çıkmaması	%7	%8,58	%81,58
	Birim başına verimlilik artırıcı öneri sayısı ve başarılı uygulamaların ödüllendirilmesi	4	-	Ölçülmemiştir

Çizelge 4.16: (Devam) Stratejik yönelimler bazında 2009 yılı sonu itibariyle kurumsal karne.

Stratejik Yönelim: Büyüme	Hedef	Planlanan	Gerçekleşen	Performans Puanı
Stratejik Hedef 1: 2010 yılı sonuna kadar sektörde ilk 3'e girmek	Kaynak bazında üretim artışı-Özel Acente	509.745.044	463.520.719	%90,93
	Kaynak bazında üretim artışı-Finansal Kurumlar	93.363.677	79.302.261	%84,94
	Kaynak bazında üretim artışı-Kurumsal Satışlar	168.735.053	161.012.953	%95,42
	Branş bazında üretim artışı-Yangın	129.936.659	107.232.199	%82,53
	Branş bazında üretim artışı-Mühendislik	65.963.107	48.790.870	%73,97
	Branş bazında üretim artışı-Nakliyat	29.046.018	26.192.554	%90,18
	Branş bazında üretim artışı-Tarım	30.998.575	29.829.977	%93,85
	Branş bazında üretim artışı-Muhtelif Kaza	54.222.377	70.889.963	%110
	Branş bazında üretim artışı-Sağlık	65.767.738	58.594.027	%89,09
Stratejik Hedef 2: Pazarlama ve satış organizasyonunun etkinleştirilmesi ve acente sahipliğinin oluşturulması	A tipi bölgelerin Mart 2009, B ve C tipi Bölgelerin Haziran 2009 itibariyle Bölge organizasyon modelini eksiksiz olarak uygulamaya almış olması	10	9	%90
	Kurumsal Satışların iş akış süreçlerinin etkinleştirilmesi (Ocak 2009 sonuna kadar)	Tamamlanması	Tamamlanmıştır	%100
	Finansal Satışların iş akış süreçlerinin etkinleştirilmesi (Şubat 2009 sonuna kadar)	Tamamlanması	Tamamlanmıştır	%100
	Şirket Pazar payının 2009 sonuna kadar %7'den aşağı olmaması (ilk 5 de yer almak)	%7	%6,85	%97,86
Stratejik Hedef 3: Bölge ve il bazında yaygınlığın artırılması, il bazında pazar payının artırılması	Bölge ve il bazında bütçe ile verilen büyüme hedeflerinin gerçekleştirilmesi	-	-	Ölçülmemiştir
	Bölge ve il bazında acente kuruluş hedeflerinin gerçekleştirilmesi	663	427	%64,40

Çizelge 4.16: (Devam) Stratejik yönelimler bazında 2009 yılı sonu itibariyle kurumsal karne.

Stratejik Yönelim: Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığı	Hedef	Planlanan	Gerçekleşen	Performans Puanı
Stratejik Hedef 1: 2010 yılı sonuna kadar müşteri segmentasyonunun tamamlanması	2010 yılı sonuna kadar müşteri segmentasyonunun tamamlanması	Tamamlanması	-	Ölçülmemiştir
Stratejik Hedef 2: Memnuniyet anketinin gerçekleştirilmesi ve müşteri bağlılığının sağlanması	Bölgesel bazda tüm acentelerin en az ayda bir defa ilgili sigorta satış danışmanı ve takım lideri veya satış yönetimi müdür yardımcısı tarafından ziyaret edilmesi	30.000	19.000	%63,33
	Acente memnuniyet anketi sonucu şirket ortalamasının 3,5 puandan az olmaması	3,5	3,62	%96,71
	Gizli Müşteri memnuniyet anketi çalışmasının sonucunun birim bazında 3,5 puandan az olmaması	3,5	-	Ölçülmemiştir
	Bölge bazında acente memnuniyet anketi sonucunda pazarlama ve satış uygulamalarından memnuniyetin 3,5 puandan az olmaması	3,5	3,55	%101,43
	Bölge bazında acente memnuniyet anketi sonucunda tahsilat uygulamalarından memnuniyetin 3,5 puandan az olmaması	3,5	3,55	%101,43
	Bölge bazında acente memnuniyet anketi sonucunda hasar uygulamalarından memnuniyetin 3,5 puandan az olmaması	3,5	2,95	%84,29
	Kurumsal Müşteri/Broker memnuniyet anketi sonucu şirket ortalamasının 3,5 puandan az olmaması	3,5	-	Ölçülmemiştir
	Sağlık branşında acente memnuniyet anketi sonucunda pazarlama ve satış uygulamalarından memnuniyetin 3,5 puandan az olmaması	3,5	2,73	%78,00
	Sağlık branşında acente memnuniyet anketi sonucunda tahsilat uygulamalarından memnuniyetin 3,5 puandan az olmaması	3,5	2,94	%84,00
	Sağlık branşında acente memnuniyet anketi sonucunda hasar uygulamalarından memnuniyetin 3,5 puandan az olmaması	3,5	2,68	%76,57
	2009 ikinci yarısından itibaren Bölgesel bazda ve Kurum genelinde müşteri şikayet sayısında azalma	%12	%2,74	%110
	Genel Talep Takip Uygulamasında talebin tamamlanma tarihindeki sapmanın %1'den düşük olması	Tamamlanması	-	Ölçülmemiştir
Stratejik Hedef 3: Müşteri odaklı yaklaşımın kurum bünyesinde yaygınlaştırma	Müşteri Teklif Takip Uygulamasında talebin tamamlanma tarihindeki sapmanın %20'den düşük olması	%20	%23,15	%86,41
	Müşteri Talep Takip Uygulamasında talebin tamamlanma tarihindeki sapmanın %20'den düşük olması	%20	%18,59	%107,56
	Merkezi Satış Destek Ekibi'nin talep tamamlama süresinin en fazla 30 dk olması (sapmanın %20'den düşük olması)	%20	%21,48	%93,13

Çizelge 4.17: Hasar Yönetimi Müdürlüğü Aralık sonu performans karnesi.

Hasar Yönetimi Müdürlüğü 2009 Aralık Sonu itibarıyla Performans Karnesi

Stratejik Yönelim No	3	Stratejik Yönelim	Karlılık ve Verimlilik
Stratejik Hedef No	1	Stratejik Hedef	Teknik Karlılığın Arttırılması
Stratejik Hedef Ağırlığı	3	Faaliyet/Proje	Net Hasar / prim oranının %75'in üstüne çıkmaması
Performans Göstergesi	Net Hasar/ prim oranı	Ölçüm Periyodu	Aylık - Kümülatif
Hedeyen Alınan Pay	%20	Diğer Departmanların Hedeyen Aldıkları Paylar	Teknik Yönetim GMY - %20 Kurumsal Satışlar Müdürlüğü - %60 Tüm Bölge Müdürlükleri - %60

Bölge Adı	A Bölge Müdürlüğü			B Bölge Müdürlüğü			C Bölge Müdürlüğü		
Net Hasar/ prim oranı	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P
Ocak	70,4%	69,5%	101,3%	75,0%	71,6%	104,7%	75,0%	80,2%	93,5%
Şubat	70,4%	71,1%	99,0%	75,0%	70,3%	106,7%	75,0%	69,2%	108,4%
Mart	70,4%	64,5%	109,2%	75,0%	68,3%	109,8%	75,0%	68,3%	109,9%
Nisan	70,4%	66,8%	105,3%	75,0%	67,2%	111,6%	75,0%	66,1%	113,4%
Mayıs	70,4%	66,6%	105,6%	75,0%	69,9%	107,3%	75,0%	62,5%	120,0%
Haziran	70,4%	69,9%	100,8%	75,0%	71,8%	104,4%	75,0%	64,6%	116,1%
Temmuz	70,4%	66,3%	106,1%	75,0%	72,4%	103,6%	75,0%	63,3%	118,5%
Ağustos	70,4%	65,6%	107,4%	75,0%	71,6%	104,8%	75,0%	63,1%	118,8%
Eylül	70,4%	68,2%	103,3%	75,0%	80,0%	93,7%	75,0%	64,7%	115,8%
Ekim	70,4%	67,6%	104,2%	75,0%	80,4%	93,3%	75,0%	63,4%	118,3%
Kasım	70,4%	68,1%	103,4%	75,0%	82,2%	91,2%	75,0%	63,4%	118,4%
Aralık	70,4%	67,1%	104,9%	75,0%	80,2%	93,6%	75,0%	62,8%	119,4%
Dönem Sonu Ortalama			104,9%			93,6%			110,0%

Bölge Adı	D Bölge Müdürlüğü			E Bölge Müdürlüğü			F Bölge Müdürlüğü		
Net Hasar/ prim oranı	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P
Ocak	68,9%	64,8%	106,3%	70,5%	44,0%	160,3%	75,0%	126,7%	59,2%
Şubat	68,9%	63,9%	107,9%	70,5%	38,8%	181,7%	75,0%	100,5%	74,6%
Mart	68,9%	65,6%	105,0%	70,5%	37,3%	189,1%	75,0%	91,9%	81,6%
Nisan	68,9%	66,8%	103,2%	70,5%	47,3%	149,2%	75,0%	88,3%	84,9%
Mayıs	68,9%	66,0%	104,4%	70,5%	45,6%	154,6%	75,0%	82,2%	91,3%
Haziran	68,9%	65,1%	105,8%	70,5%	50,2%	140,4%	75,0%	81,2%	92,3%
Temmuz	68,9%	63,8%	108,1%	70,5%	58,4%	120,8%	75,0%	80,3%	93,4%
Ağustos	68,9%	62,9%	109,6%	70,5%	54,1%	130,3%	75,0%	77,4%	96,9%
Eylül	68,9%	67,5%	102,1%	70,5%	57,7%	122,2%	75,0%	87,0%	86,2%
Ekim	68,9%	66,5%	103,6%	70,5%	57,5%	122,6%	75,0%	93,2%	80,5%
Kasım	68,9%	67,1%	102,7%	70,5%	56,9%	123,8%	75,0%	91,2%	82,2%
Aralık	68,9%	64,4%	107,0%	70,5%	56,8%	124,1%	75,0%	84,8%	88,5%
Dönem Sonu Ortalama			107,0%			110,0%			88,5%

Bölge Adı	G Bölge Müdürlüğü			H Bölge Müdürlüğü			I Bölge Müdürlüğü		
Net Hasar/ prim oranı	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P
Ocak	60,8%	50,2%	121,2%	61,5%	60,2%	102,2%	64,1%	59,9%	107,1%
Şubat	60,8%	56,1%	108,5%	61,5%	97,2%	63,3%	64,1%	70,6%	90,9%
Mart	60,8%	61,1%	99,5%	61,5%	74,5%	82,6%	64,1%	61,2%	104,7%
Nisan	60,8%	69,9%	87,1%	61,5%	61,4%	100,2%	64,1%	58,9%	108,8%
Mayıs	60,8%	66,3%	91,8%	61,5%	60,5%	101,7%	64,1%	56,6%	113,4%
Haziran	60,8%	69,4%	87,7%	61,5%	60,3%	102,1%	64,1%	58,5%	109,7%
Temmuz	60,8%	68,7%	88,5%	61,5%	69,1%	89,1%	64,1%	58,2%	110,2%
Ağustos	60,8%	68,9%	88,2%	61,5%	65,7%	93,7%	64,1%	62,5%	102,7%
Eylül	60,8%	69,8%	87,2%	61,5%	79,5%	77,4%	64,1%	63,4%	101,1%
Ekim	60,8%	68,8%	88,4%	61,5%	78,2%	78,7%	64,1%	61,4%	104,4%
Kasım	60,8%	68,4%	89,0%	61,5%	77,7%	79,2%	64,1%	60,7%	105,6%
Aralık	60,8%	68,2%	89,2%	61,5%	78,5%	78,3%	64,1%	60,4%	106,1%
Dönem Sonu Ortalama			89,2%			78,3%			106,1%

Bölge Adı	J Bölge Müdürlüğü			Kurumsal Satışlar Müdürlüğü			Şirket Genel		
Net Hasar/ prim oranı	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P
Ocak	75,0%	66,6%	112,6%	75,0%	137,6%	54,5%	75,0%	77,4%	96,9%
Şubat	75,0%	62,4%	120,2%	75,0%	115,9%	64,7%	75,0%	79,4%	94,4%
Mart	75,0%	63,8%	117,6%	75,0%	104,3%	71,9%	75,0%	71,9%	104,3%
Nisan	75,0%	63,6%	117,9%	75,0%	72,1%	104,1%	75,0%	66,1%	113,5%
Mayıs	75,0%	63,8%	117,6%	75,0%	57,2%	131,2%	75,0%	62,5%	120,0%
Haziran	75,0%	66,5%	112,8%	75,0%	47,2%	159,0%	75,0%	62,6%	119,9%
Temmuz	75,0%	66,1%	113,4%	75,0%	68,2%	109,9%	75,0%	66,4%	113,0%
Ağustos	75,0%	65,4%	114,8%	75,0%	61,5%	121,9%	75,0%	65,7%	114,1%
Eylül	75,0%	68,8%	109,1%	75,0%	75,3%	99,6%	75,0%	71,4%	105,1%
Ekim	75,0%	68,4%	109,6%	75,0%	70,5%	106,4%	75,0%	70,4%	106,6%
Kasım	75,0%	70,7%	106,2%	75,0%	81,1%	92,5%	75,0%	71,7%	104,6%
Aralık	75,0%	73,6%	101,8%	75,0%	73,3%	102,3%	75,0%	69,9%	107,2%
Dönem Sonu Ortalama			101,8%			102,3%			107,2%

Çizelge 4.17: (Devam) Hasar Yönetimi Md. Aralık sonu performans karnesi.

Stratejik Yönelim No	3	Stratejik Yönelim	Karlılık ve Verimlilik
Stratejik Hedef No	1	Stratejik Hedef	Teknik Karlılığın Arttırılması
Stratejik Hedef Ağırlığı	3	Faaliyet/Proje	Dosyabaşı maliyetlerin bir önceki yıl maliyetlerinin %10 altında gerçekleştirilmesi
Performans Göstergesi	Gerçekleşme %	Ölçüm Periyodu	Aylık
Hedeften Alınan Pay	40%	Diğer Departmanların Hedeften Aldıkları Paylar	Kurumsal Sanşlar Müdürlüğü - %60 Tüm Bölge Müdürlükleri - %60

Bölge Adı	A Bölge Müdürlüğü						B Bölge Müdürlüğü					
Kapsam	Kasko (Çalışma / Pert hariç)			Kasko (Pert Dahil/Çalışma Hariç)			Kasko (Çalışma / Pert hariç)			Kasko (Pert Dahil/Çalışma Hariç)		
DBM	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P
Ocak	1.206	1.454	82,9%	1.825	1.825	100,0%	1.647	1.187	110,0%	2.322	1.563	110,0%
Şubat	1.155	1.109	104,1%	1.226	1.226	100,0%	1.056	1.343	78,6%	1.250	1.969	63,5%
Mart	1.260	1.334	94,5%	1.455	1.455	100,0%	1.708	1.511	110,0%	1.800	1.520	110,0%
Nisan	1.436	1.350	106,3%	1.538	1.538	100,0%	1.312	1.502	87,4%	1.964	1.730	110,0%
Mayıs	1.107	1.204	91,9%	1.215	1.215	100,0%	1.365	1.194	110,0%	1.811	1.290	110,0%
Haziran	1.276	1.336	95,5%	1.474	1.474	100,0%	1.147	1.044	109,8%	1.275	1.460	87,3%
Temmuz	1.015	1.245	81,5%	1.308	1.308	100,0%	1.147	998	110,0%	1.310	1.246	105,2%
Ağustos	1.547	1.265	110,0%	1.483	1.483	100,0%	1.422	1.189	110,0%	2.104	1.156	110,0%
Eylül	1.337	1.181	110,0%	1.575	1.575	100,0%	1.025	1.206	84,9%	1.203	1.937	62,1%
Ekim	1.168	1.228	95,1%	1.344	1.344	100,0%	1.118	1.400	79,8%	1.334	1.624	82,1%
Kasım	1.413	1.456	97,0%	1.764	1.764	100,0%	1.072	1.236	86,7%	1.264	1.815	69,7%
Aralık	1.120	1.356	82,6%	1.465	1.465	100,0%	1.507	1.143	110,0%	1.680	1.585	106,0%
Dönem Sonu Ortalama			96,0%			100,0%			98,9%			93,82%

Bölge Adı	C Bölge Müdürlüğü						D Bölge Müdürlüğü					
Kapsam	Kasko (Çalışma / Pert hariç)			Kasko (Pert Dahil/Çalışma Hariç)			Kasko (Çalışma / Pert hariç)			Kasko (Pert Dahil/Çalışma Hariç)		
DBM	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P
Ocak	1.539	1.327	110,0%	1.766	1.688	104,6%	1.568	1.286	110,0%	2.058	1.466	110,0%
Şubat	1.047	1.298	80,6%	1.083	1.447	74,9%	798	1.269	62,9%	943	1.417	66,6%
Mart	1.353	1.277	105,9%	1.528	1.490	102,6%	1.160	1.035	110,0%	1.350	1.410	95,7%
Nisan	1.225	1.368	89,5%	1.265	1.525	82,9%	1.032	1.308	78,9%	1.289	1.663	77,5%
Mayıs	1.191	1.148	103,8%	1.306	1.217	107,3%	1.114	1.008	110,0%	1.574	1.170	110,0%
Haziran	1.148	1.384	83,0%	1.385	1.538	90,0%	1.040	1.271	81,9%	1.053	1.479	71,2%
Temmuz	1.047	1.100	95,2%	1.149	1.274	90,2%	1.028	991	103,7%	1.485	1.201	110,0%
Ağustos	1.516	1.398	108,4%	1.597	1.527	104,6%	1.200	983	110,0%	2.119	1.068	110,0%
Eylül	1.308	1.269	103,0%	1.490	1.570	94,9%	767	1.275	60,1%	1.259	1.473	85,5%
Ekim	1.143	1.326	86,2%	1.269	1.562	81,2%	1.408	1.148	110,0%	1.637	1.281	110,0%
Kasım	1.215	1.163	104,5%	1.346	1.253	107,4%	1.782	1.163	110,0%	1.996	1.478	110,0%
Aralık	1.307	955	110,0%	1.470	988	110,0%	1.164	1.369	85,0%	1.364	1.750	77,9%
Dönem Sonu Ortalama			98,4%			95,9%			94,4%			94,5%

Bölge Adı	E Bölge Müdürlüğü						F Bölge Müdürlüğü					
Kapsam	Kasko (Çalışma / Pert hariç)			Kasko (Pert Dahil/Çalışma Hariç)			Kasko (Çalışma / Pert hariç)			Kasko (Pert Dahil/Çalışma Hariç)		
DBM	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P
Ocak	1.317	1.587	83,0%	2.256	1.671	110,0%	1.475	1.078	110,0%	2.807	1.232	110,0%
Şubat	1.107	1.228	90,1%	1.064	1.019	104,5%	1.376	1.793	76,7%	1.911	1.954	97,8%
Mart	1.193	1.243	96,0%	1.244	1.488	83,6%	1.975	1.781	110,0%	2.519	2.134	110,0%
Nisan	1.425	1.105	110,0%	1.927	1.105	110,0%	1.498	1.558	96,2%	1.882	1.801	104,5%
Mayıs	1.191	1.370	86,9%	1.247	1.438	86,7%	1.257	1.370	91,8%	1.302	1.501	86,8%
Haziran	1.119	1.279	87,5%	1.258	1.603	78,5%	1.094	1.734	63,1%	1.292	2.025	63,8%
Temmuz	1.069	1.196	89,4%	1.204	1.060	110,0%	1.851	1.222	110,0%	2.023	1.580	110,0%
Ağustos	850	1.219	69,7%	1.023	2.096	48,8%	1.113	1.384	80,4%	1.361	1.562	87,1%
Eylül	1.446	2.112	68,5%	1.810	2.099	86,3%	1.769	1.302	110,0%	2.473	1.731	110,0%
Ekim	1.053	1.667	63,2%	1.148	2.422	47,4%	1.158	1.905	60,8%	1.531	2.337	65,5%
Kasım	1.362	1.156	110,0%	1.889	1.268	110,0%	1.879	1.817	103,4%	3.293	2.054	110,0%
Aralık	1.518	2.180	69,6%	1.621	2.596	62,4%	1.868	1.836	101,8%	2.328	2.178	106,9%
Dönem Sonu Ortalama			85,3%			86,5%			92,8%			96,9%

Bölge Adı	G Bölge Müdürlüğü						H Bölge Müdürlüğü					
Kapsam	Kasko (Çalışma / Pert hariç)			Kasko (Pert Dahil/Çalışma Hariç)			Kasko (Çalışma / Pert hariç)			Kasko (Pert Dahil/Çalışma Hariç)		
DBM	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P
Ocak	1.274	1.563	81,5%	1.787	1.953	91,5%	1.286	1.291	99,6%	1.542	1.642	93,9%
Şubat	1.544	1.336	110,0%	1.749	1.454	110,0%	1.216	1.236	98,4%	1.282	1.277	100,4%
Mart	1.471	1.491	98,6%	1.550	1.745	88,8%	1.206	1.257	95,9%	1.569	1.440	108,9%
Nisan	1.520	1.721	88,3%	1.720	1.822	94,4%	1.156	1.146	100,9%	1.258	1.323	95,1%
Mayıs	1.561	1.694	92,1%	1.640	1.805	90,9%	1.135	1.219	93,1%	1.432	1.236	110,0%
Haziran	1.186	1.509	78,6%	1.414	1.803	78,4%	980	1.505	65,1%	1.226	1.620	75,7%
Temmuz	1.326	1.601	82,8%	1.319	1.609	82,0%	1.090	1.339	81,4%	1.655	1.548	106,9%
Ağustos	1.442	1.433	100,6%	1.987	1.456	110,0%	1.064	1.248	85,3%	1.231	1.572	78,3%
Eylül	1.319	1.582	83,3%	1.363	1.615	84,4%	1.041	1.051	99,0%	1.262	1.361	92,7%
Ekim	1.310	1.485	88,2%	1.507	1.696	88,9%	1.125	1.390	80,9%	1.350	1.537	87,9%
Kasım	1.388	1.476	94,0%	1.594	1.667	95,6%	1.317	1.365	96,4%	1.563	1.487	105,1%
Aralık	1.349	1.745	77,3%	1.449	1.831	79,1%	1.196	1.236	96,8%	1.368	1.361	100,5%
Dönem Sonu Ortalama			89,6%			91,2%			91,1%			96,3%

Bölge Adı	I Bölge Müdürlüğü						J Bölge Müdürlüğü					
Kapsam	Kasko (Çalışma / Pert hariç)			Kasko (Pert Dahil/Çalışma Hariç)			Kasko (Çalışma / Pert hariç)			Kasko (Pert Dahil/Çalışma Hariç)		
DBM	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P
Ocak	1.355	1.306	103,7%	1.407	1.558	90,3%	1.312	1.489	88,1%	1.519	1.683	90,3%
Şubat	1.320	1.229	107,4%	1.395	1.214	110,0%	1.265	1.695	74,6%	1.433	1.922	74,6%
Mart	1.240	1.237	100,2%	1.452	1.449	100,2%	1.424	1.648	86,4%	1.561	2.010	77,7%
Nisan	1.207	1.596	75,6%	1.250	1.653	75,7%	1.503	1.552	96,8%	1.746	1.584	110,0%
Mayıs	1.116	1.394	80,1%	1.147	1.415	81,0%	1.360	1.328	102,4%	1.475	1.453	101,6%
Haziran	971	1.330	72,9%	1.104	1.415	78,0%	1.283	1.312	97,7%	1.516	1.482	102,3%
Temmuz	959	1.177	81,4%	1.086	1.396	77,8%	1.370	1.300	105,4%	1.633	1.428	110,0%
Ağustos	1.467	1.313	110,0%	1.530	1.437	106,5%	1.385	1.351	102,5%	1.615	1.435	110,0%
Eylül	1.366	1.686	81,0%	1.583	1.776	89,1%	1.574	1.278	110,0%	1.734	1.420	110,0%
Ekim	1.148	1.448	79,3%	1.253	1.597	78,4%	1.194	1.585	75,3%	1.430	1.909	74,9%
Kasım	1.256	1.818	69,1%	1.375	2.064	66,6%	1.413	1.480	95,5%	1.604	1.709	93,9%
Aralık	1.473	1.928	76,4%	1.614	1.930	83,7%	1.418	1.578	89,8%	1.664	1.780	93,5%
Dönem Sonu Ortalama			86,4%			86,4%			93,7%			95,7%

Çizelge 4.17: (Devam) Hasar Yönetimi Md. Aralık sonu performans karnesi.

Bölge Adı	Şirket Geneli								
Kapsam	Kasko (Çalınma / Pert hariç)			Kasko (Pert Dahil/Çalınma Hariç)			Trafik (Maddi hasarlar)		
DBM	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Planlanan	Gerçekleşen	G/P
Ocak	1.365	1.359	100,5%	1.719	1.627	105,7%	1.082	1.172	92,3%
Şubat	1.215	1.387	87,6%	1.363	1.524	89,5%	1.100	1.150	95,7%
Mart	1.376	1.410	97,6%	1.578	1.671	94,5%	1.110	1.142	97,2%
Nisan	1.337	1.475	90,7%	1.537	1.608	95,6%	1.112	1.183	94,0%
Mayıs	1.242	1.300	95,6%	1.372	1.386	99,0%	1.121	1.158	96,8%
Haziran	1.124	1.375	81,8%	1.311	1.556	84,3%	1.133	1.173	96,6%
Temmuz	1.166	1.218	95,7%	1.349	1.391	97,0%	1.142	1.128	101,3%
Ağustos	1.347	1.300	103,7%	1.593	1.442	110,5%	1.149	1.222	94,1%
Eylül	1.314	1.358	96,8%	1.577	1.585	99,5%	1.157	1.231	94,0%
Ekim	1.189	1.450	82,0%	1.378	1.687	81,7%	1.161	1.247	93,1%
Kasım	1.374	1.456	94,4%	1.656	1.678	98,7%	1.168	1.221	95,7%
Aralık	1.373	1.472	93,3%	1.583	1.627	97,3%	1.139	1.244	91,6%
Dönem Sonu Ortalama			93,3%			96,1%			95,2%

Stratejik Yönelim No	3	Stratejik Yönelim	Karlılık ve Verimlilik
Stratejik Hedef No	1	Stratejik Hedef	Teknik Karlılığın Arttırılması
Stratejik Hedef Ağırlığı	3	Faaliyet/Proje	15 Ocak 2009 tarihine kadar Stratejik yönelimler doğrultusunda hasar yönetimi stratejilerinin oluşturulması, ilgili prosedür ve uygulama talimatlarının hazırlanması ve bölge bazında faaliyet planının hazırlanması
Performans Göstergesi	Gerçekleşme %	Ölçüm Periyodu	Yıllık (Ocak)
Hedeften Alınan Pay	100%	Diğer Departmanların Hedeften Aldıkları Paylar	-

Ölçüm Dönemi	Planlanan	Gerçekleşen	Performans Puanı	Sapma Nedeni
Ocak	Hasar yönetimi stratejilerinin oluşturulması, ilgili prosedür ve uygulama talimatlarının hazırlanması ve bölge bazında faaliyet planının hazırlanması	Tamamlandı	100,00%	

Stratejik Yönelim No	5	Stratejik Yönelim	Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığı
Stratejik Hedef No	2	Stratejik Hedef	Memnuniyet Anketinin gerçekleştirilmesi ve müşteri bağlılığının sağlanması
Stratejik Hedef Ağırlığı	2	Faaliyet/Proje	Bölge bazında acente memnuniyet anketi sonucunda hasar uygulamalarından memnuniyetin 3,5 puandan az olmaması
Performans Göstergesi	Acente memnuniyet anketi - hasar uygulamaları memnuniyet puanı	Ölçüm Periyodu	Yılda 1 Defa (Mart)
Hedeften Alınan Pay	40%	Diğer Departmanların Hedeften Aldıkları Paylar	Tüm Bölge Müdürlükleri - %60

Ölçüm Dönemi	Bölge Adı	Planlanan	Gerçekleşen	G/P	Performans Puanı
Mart	A Bölge Müdürlüğü	3,5	3,4	96,31%	96,31%
	B Bölge Müdürlüğü	3,5	3,4	96,31%	96,31%
	C Bölge Müdürlüğü	3,5	4,1	115,83%	110,00%
	D Bölge Müdürlüğü	3,5	2,2	63,77%	63,77%
	E Bölge Müdürlüğü	3,5	2,6	74,18%	74,18%
	F Bölge Müdürlüğü	3,5	2,8	79,39%	79,39%
	G Bölge Müdürlüğü	3,5	3,5	100,21%	100,21%
	H Bölge Müdürlüğü	3,5	3,6	104,12%	104,12%
	I Müdürlüğü	3,5	3,4	97,61%	97,61%
	J Bölge Müdürlüğü	3,5	3,0	84,60%	84,60%

Performans Puanı **94%**
Hedef Gerçekleştirme Performans Puanı **61%**

Genel Müdürlük birimlerinden Hasar Yönetimi Müdür Yardımcılığı hedefleri için Ocak - Aralık 2009 dönemi için gerçekleştirmeler dikkate alınarak performans puanı Çizelge 4.18’de yer alan metodoloji ile %94 olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 4.18: Hasar Yönetimi Müdürlüğü performans puanının hesabı.

Hedef Göstergesi	Önem Derecesi (A)	Hedeyten Alınan Pay (B)	Planlanan (C)	Gerçekleşen (D)	G/P (E=C/D)	Ağırlıklı Hedef Performans Ağırlığı (F=E*A*B)	Ağırlıklı Hedeyten Alınan Pay (G=A*B)
Net Hasar / prim oranı (A Bölge Müdürlüğü)	3	% 20	%70,4	%67,1	%104,9	%62,9	%60
..... (Diğer Bölgeler)	..	..	..	..	..	..	..
Net Hasar / prim oranı (Kurum Geneli)	3	% 20	%75,0	%69,9	%107,2	%64,3	%60
Kasko (Çalınma / Pert hariç) dosyabaşı maliyetleri (A Bölge Müdürlüğü)	3	% 40	1.253	1.293	%96,0	%115,2	%120
..... (Diğer Bölgeler)	..	..	..	..	..	..	..
Kasko (Çalınma / Pert hariç) dosyabaşı maliyetleri (Kurum Geneli)	3	% 40	1.285	1.380	%93,3	%112,0	%120
Kasko (Pert Dahil /Çalınma Hariç) dosyabaşı maliyetleri (Kurum Geneli)	3	% 40	1.501	1.565	%96,1	%115,3	%120
Stratejik yönelimler doğrultusunda hasar yönetimi stratejilerinin oluşturulması..	3	%100	-	-	%100	%300	%300
Acente memnuniyet anketi sonucu (A Bölge Müdürlüğü)	2	%40	3,5	3,4	%96,3	%77,1	%80
..... (Diğer Bölgeler)	..	..	..	..	..	..	..
Hesaplama Baz Alınan Toplam						%4323	%4580
Hedef Gerçekleştirme Puanı							%94,4

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışmasının ilk iki bölümünde literatür araştırması sonucu derlenen stratejik yönetim ve kurumsal karne kavramları, ortaya çıkış ve gelişimleri, temel özellikleri ve yararları ile stratejik yönetim sürecine değinilmiştir. “Sigorta Sektöründe Stratejik Planlama” bölümünde Dünyadaki ve Türkiye’deki sigorta sektörünün genel yapısına ilişkin göstergeler incelenmiş olup, öne çıkan trendlere, son yıllarda yaşanan ve sigorta sektörünü etkileyen ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik gelişmeler ile öngörülen risklere yer verilmiştir. Bu çalışma kapsamında yapılan incelemelerde, prim büyüklüğü bakımından ilk onda yer alan sigorta şirketlerinde stratejik planlama çalışmaları yapılsa da, birçok sigorta şirketinde kurumsal nitelikte bir stratejik planlama anlayışının oluşmamış olduğu gözlemlenmiştir. Kurumsal karnenin uygulandığı işletmenin strateji ve hedeflerinin belirlenmesi için yapılan dış çevre analizi kapsamında elde edilen sonuçlara yine aynı bölümde yer verilmiş olup, kuruma ilişkin tüm iç çevre analizi sonuçları, stratejik planlama süreci ve kurumsal karne uygulamasına ilişkin çalışmalar ve sonuçları “Stratejik Planlama ve Kurumsal Karne Uygulaması” bölümünde açıklanmıştır.

Stratejik yönetim çalışmaları kapsamında öncelikle kurumun vizyonu, misyonu ve değerleri doğrultusunda kurumsal strateji belirleme çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma kapsamında kurumun misyonu ve vizyonu eleştirilmemiş olup, kurumda vizyon ve misyonun belirlenmesi ayrı bir çalışma konusu olarak değerlendirilmiştir.

Stratejik planlama sürecinde izlenen yol haritasına göre iç ve dış çevre analizi çalışmaları gerçekleştirilmiş, stratejik analiz çalışmalarına girdi teşkil edecek olan ekonomik, sektörel, teknolojik ve yasal düzenlemelerin ve ilgili istatistikler derlenmiş, birimlerin misyonları belirlenmiş, swot analizleri yapılmış ve önceki dönem stratejilerinin gerçekleşme sonuçları dikkate alınarak kurumun üç yıllık stratejik planı hazırlanmıştır. Kurumun misyon ve vizyonu ile uyumlu stratejik yönelimler ve hedefler belirlenmiş, hedeflere ulaşmak için hangi stratejilerin izleneceği saptanmış ve gerçekleştirilmesi gereken proje ve faaliyetler tanımlanmıştır. Gelişmeye açık yanların güçlendirilmesine, tehditlerin ortadan

kaldırılmasına ve fırsatların yakalanmasına yönelik hedefler oluşturulmuş ve performans göstergeleri tanımlanmıştır. Belirlenen stratejik planın uygulamadan dolayı başarısız olmasının engellenmesi için proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler ve üst yönetimin görüşleri doğrultusunda her bir hedeften bölümlerin aldıkları paylar belirlenmiştir.

Kurumsal yapılanma çalışmaları devam eden ve hedef odaklı bir yönetim sistemini benimseyen kurumun, hedef gerçekleştirmelerini etkin izleme, değerlendirme, yeni projeler geliştirme ve raporlamaya imkân tanıyan bir sisteme geçilmesine ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiş olup, bu çalışma ile, stratejilerin başarıyla uygulanmasının ve denetlenmesinin sağlanması amacıyla kurumsal karne modeli geliştirilmiştir. Kurumsal karne uygulaması ile finansal, müşteri, süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarında hangi hedeflerin ve ölçüm kriterlerinin seçileceği belirlenmiş, hedeflerin gerçekleştirmelerinin takibi, güncellenmesi ve yönetilmesi sağlanmıştır.

Stratejilerin başarılı olarak hayata geçirilememesinin en önemli nedeni organizasyonların stratejileri iş hedeflerine dönüştürememeleri ve iş hedeflerini gerçekleştirebilecek yetkinlikleri geliştirememeleridir. Diğer bir önemli neden de stratejilerin organizasyona ve çalışanlara yayılımının sağlanamaması ve stratejilerin çalışanların iş yaşantılarının bir parçası haline gelememesidir. Kurumda gerçekleştirilen kurumsal karne çalışmaları sonucunda kurumun tüm kademelerinde kurum vizyonunun, stratejik yönelimlerin ve hedeflerin öğrenilmesinin kolaylaştırılarak, çalışanlar tarafından içselleştirilmesi, kurumun mevcut durumu hakkında bilgi sahibi olunması ve geribildirim sağlanması amaçlanmıştır. Stratejik yönetim ve çalışma anlayışının tüm kurum geneline yayılarak çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve kurumun strateji odaklı bir organizasyon haline dönüşmesi için kurum kültüründe bu yönde bir değişim gerçekleşmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, kurumun belirlenen stratejik amaç ve hedeflerinin başarıya ulaşması ve stratejik hedeflerin sonuçlarının ölçülmesinde kullanılan kurumsal karne uygulaması ile kurum stratejilerinin ve bu stratejilere yönelik hedef ve projelerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, daha bilinçli ve sistemli bir şekilde uygulanması, bu hedefler kapsamında tanımlanan finansal ve finansal olmayan performans göstergelerinin takibi sağlanmıştır. Bu çalışma ile kurumda ilk defa stratejik amaçlar ve hedefler ile kurumsal karne boyutları arasındaki ilişki ortaya konulmuş olup, daha sağlıklı ve ölçülebilir performans göstergeleri tanımlanmaya başlamıştır. 2009 yılı

sonu itibariyle hazırlanan kurumsal karne ile stratejinin planlandığı şekilde uygulanmasının ve kurum hedeflerinin başarısı ölçülmüştür.

Stratejik plana göre karlı ve verimli olarak büyümeyi, rekabet gücünü artırmayı ve müşterileri ile çalışanlarının memnuniyetini sağlamayı ve tüm bu hedefleri sürdürülebilir kılmayı amaçlayan kurumda, 2009 yılında etkileri devam eden ekonomik krize rağmen tüm stratejik hedeflerin başarıyla gerçekleştirildiği, finansal sonuçlara ulaşmaktan ziyade müşteri memnuniyeti, acente ve çalışanların yetkinliği, teknolojik gelişmelere uyum gibi finansal olmayan değerlere odaklanıldığı ve hedef odaklı bir kurum olma yolunda gerçekleştirilen çalışmalarda çalışanlarının da desteğini almaya başladığı gözlemlenmiştir.

Kurum kültürünün geliştirilmesine ve hedef odaklı bir yönetim sisteminin oluşturulmasına yönelik olan bu çalışmada stratejik planlama çalışmalarına katılımın ve ilginin giderek arttığı, çalışanlarda performanslarının ölçüldüğü bilincinin oluştuğu, kurum bünyesindeki tüm birimlere hedefler tanımlanmaya başlandığı ve birimler tarafından hedeflerinin takip edildiği gözlemlenmiş olup, kurum kültüründe bu yönde bir ilerleme kaydedilmiştir. Buna bağlı olarak; birimlerin 2010 yılında konumlandırılan hedef sayılarında önceki yıllara oranla büyük ölçüde artış yaşanmış ve kurumsal karnenin üçer aylık periyotlarla oluşturulması planlanmıştır.

Bu çalışmada kurumsal karne kapsamında değerlendirmeye alınan hedeflerin gerçekleşmeleri manuel takip edilmiş olup, birim ve bireye indirgenen hedeflerin performans puanları manuel olarak hesaplanmıştır. Kurumsal karne uygulamasının başarıya ulaşması için teknolojiden en iyi şekilde yararlanılabilmesi gerekmektedir. Kağıt üzerinde yürütülen bir kurumsal karne yöntemi hem zaman hem de kaynak kaybına yol açmaktadır. Kurumsal karnenin bir yazılım üzerinden yürütülmesi ve denetlenmesi, yönetimin bilgiye ulaşmasının kolaylaştırılması ve stratejik hedeflere ulaşma yönünde analiz olanağı sağlaması açısından çok önemlidir. Bununla birlikte, yazılım üzerinden yürüten bir kurumsal karne süreci veri güvenliği ve bilginin yönetilmesi konularında sağlıklı bir altyapı sunacaktır.

Kurum hedefleri ve stratejisinin, üst yöneticiler ve onları uygulayan çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmasının yanı sıra, bütçenin kurumsal karne ile ilişkilendirilmesi ve insan kaynakları, performans ve ödül sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulması gerekmektedir. Bu çalışmada, kurumsal performans

sisteminin kurum genelinde benimsenerek, katılımın arttırılması ve sistemin oturması için hedef gerçekleştirme oranı %90 olarak belirlenmiştir. Bu oran, strateji odaklı kurum kültürünün oturması ile yukarıya doğru çekilmelidir. Ayrıca, stratejik yönelimler bazında belirlenen önem dereceleri yerine ilerki çalışmalarda stratejik yönelim ve amaçlardan bağımsız olarak hedef bazında öncelik ve önem dereceleri tanımlanabilir.

KAYNAKLAR

- Ackoff, R.L.**, 1983, *Beyond Prediction and Preparation*, Journal of Managment Studies, Vol. 20, No. 1, pp. 59-69.
- Akal, Z.**, 2003, *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Ankara.
- Akmut, Ö.**, 1980, *Hayat Sigortası, Teori ve Türkiye'deki Uygulama*, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara.
- Aktan, C.C.**, 2009, *Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim*, <<http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh278.pdf>>, alındığı tarih 25.03.2010.
- Aktan, C.C.**, 1999, *2000li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Stratejik Yönetim*, TUGİAD Yayını, İstanbul.
- Aktan, C.C.**, 1999, *Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler*, Türk İdare Dergisi, Yıl.71, Sayı: 425, s.3.
- Andrews, Kenneth R.**, 1981, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin Inc., Illinois.
- Ansoff, H.I.**, 1965, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Asunakutlu, T.**, 1997, *Sigorta İşletmelerinde Yatırım Yaklaşımları: Alternatif Modeller ve Türkiye Uygulaması*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.16-17
- Aydoğdu, M.**, 2000, *Sigortacılık ve Avrupa Birliği*, Yeni Türkiye, Yıl: 6, Sayı: 36, s.1322-1326.
- Barry, W.B.**, 1986, *Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organization*, St. Paul: Amherst H. Wilder Foundation.
- Bryson, John M.**, 1988, *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Long Range Planning, Vol.21, No.1, pp.73-81, Great Britain.
- Çelik, B.**, 1997, *Vizyon Oluşturulması ve Korunması*, Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Çevik, Hasan Hüseyin**, 2001, *Türk Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin Yayınları, Ankara, s.132.
- Çomaklı, S. E., Ekici, M. K. ve Sahım, T. Z.**, 2007, *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, Iksan Matbaası, Ankara.
- David, F.R.**, 1989, *Strategic Management*, Merrill Publishing Company, Ohio.
- Diñer, Ö.**, 2004, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Ege, İ., Bayrakdaroglu, A.,** 2009, *Türk Sigorta Sektörüne Yabancı Sermayenin İlgisi: Ulusal ve Yabancı Sermayeli Sigorta Şirketlerinin Finansal Performanslarının Karşılaştırmalı Analizi*, p.61-84.
- Emery M., Pulser R.E.,** 1996, *The Search Conferance*, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Eren, E.,** 2005, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, s.1-26.
- Eren, E.,** 2000, *İşletmelerde Stratejik Planlama*, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Eren Veysel, Durna Ufuk,** 2002, *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35, s. 55-57.
- Grant, R.M.,** 1991, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Spring, pp.114-135.
- Güçlü, Nezahat,** 2003, *Stratejik Yönetim*, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı: 2, s.61-85.
- Güner, S.,** 2005, *Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi*, Türk İdare Dergisi, Sayı: 446, s.61-78.
- Gürol, Yonca D.,** 2004, *Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanma Sürecindeki Yeri*, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F., 25-26 Kasım, s.315-322.
- Hamel, G. and Heene, A.,** 1994, *Competence-Based Competition*, John Wiley & Sons, New York.
- Hatiboğlu, Z.,** 1986, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, İrfan Yayıncılık.
- Hay, M. ve Williamson, P.,** 1991, *The Strategy Handbook*, MA.: Blackwell Business, Cambridge.
- Jauch, L. ve Glueck, W.,** 1989, *Strategic Management and Business Policy*, McGraw Com, New York
- Kaplan, Robert S., Norton, David P.,** 2007, *Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management Systems*, Harvard Business Review, Manageing For The Long Term, July-August, Best of HBR.
- Kaplan, Robert S., Norton, David. P.,** 2003, *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P.,** 2001, *The Strategy-Focused Organization*, Harward Business School.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P.,** 1996, *Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management Systems*, Harvard Business Review, January-February, Vol:74, Issue:1, s.75-85.
- Kaplan, Robert S., Norton, David. P.,** 1992, *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review.

- Kasnaklı, B.**, 2002, *Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)*, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, s.131-152.
- Low J., Siesfeld T.**, 1998, *Measures that matter: Non-financial performance*, Strategy & Leadership, Vol: 26, Issue: 2, pp. 24 – 38.
- Malina, A. M. ve Selto, F. H.**, 2004, *Choice and Change of Measures in Performance Measurement Models*, Management Accounting Research, No:15, pp.441-469.
- Martinsons, M., Davison, R., Tse, D.**, 1999, *The Balanced Scorecard: A Foundation for The Strategic Management of Information Systems*, Decision Support Systems, pp.71-88.
- Örnek, A. Şahin**, 2000, *Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:2, Sayı:3
- Özcan, K. ve Barca, M.**, 2008, *Sanayiden Bilgiye Toplum, Ekonomi ve İşletmeler*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F.**, 1997, *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Pearson, J.N.**, 1999, *Strategically Managed Buyer-Supplier Relationships and Performance Outcomes*, Journal of Operations Management, Vol.17, No.5, pp.497-519.
- Philips, Paul A.**, 1999, *Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework*, Hospitality Management, pp.171-182.
- Poister, H.**, 2003, *Measuring Performance In Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco.
- Porter, M.E.**, 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter, M.E.**, 1980, *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- Rachman D., Mescon M., Bovee C. L., Thill J. V.**, 1993, *Business Today*, McGraw-Hill Inc., New York.
- Sağmanlı, M., Ersen, Ç.**, 2001, *Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum*, M.Ü., S.B.E. Dergisi, Cilt:4, Yıl:7, Sayı:16, s.127-132.
- Scholey, C.**, 2005, *Strategy Maps: A Step-By-Step Guide to Measuring, Managing, and Communication Plan*, Journal of Business Strategy, Vol.26, No.3, pp.12-19.
- Scott C.D., Jaffe D.T., Tobe G.R.**, 1993, *Organizational Vision, Values and Mission*, Crisp Publications, USAS.
- Sigorta Denetleme Kurulu**, 2008, *Sigortacılık ve BES Faaliyet Raporu*.
- Tortop N., İsbir E. G., Aykaç B., Tosun, K.**, 1993, *İşletme Yönetimi*, 1. Cilt, Fakülteler Matbaası, İstanbul.
- Üsdiken, B. ve Erden, Z.**, 2002, *1990'lı Yıllarda Türkiyede Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar*, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 91-112.

- Üzün, C.**, 2000, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Eylül Yayınları, İzmir.
- Wack, P.**, 1985, *Scenarios: Uncharted Waters Ahead*, Harvard Business Review, September/October, No.5, pp.73-89.
- Zhang Shuangcai, Zhang Yi, Liu Yanchao**, 2009, *Enterprise Strategic Management Framework Based On Stakeholder Satisfaction and Contribution*, 2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering.

EKLER

EK A.1: Sigorta Sektöründeki Trendler ve Olası Etkileri

EK B.1: Kurum Organizasyon Şeması

EK C.1: Stratejik Planlama Süreci Aktivite Detayları

EK D.1: 2009-2011 Stratejik Hedefleri

EK D.2: 2009-2011 Stratejik Hedeflerine Yönelik Aksiyon Planı Örnekleri

Çizelge A.1: Sigorta sektöründeki trendler ve olası etkileri – ekonomik, sosyal ve politik gelişmeler.

Sigortacılık Faaliyet Alanlarındaki Değişim ve Gelişim Trendleri	Belirtilen Trendin Türkiye Sigortacılık Sektörünün Yapısının Değişim ve Gelişimine Etkisi	Etkileşim Derecesi	Önem Derecesi
Sosyo ekonomik ülke birleşmeleri ve bölgesel güçlerin oluşması (AB, Bağımsız Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği, Orta Amerika Gümrük Birliği, Afrika Ülkeleri Birliği, İslam Ülkeleri Birliği, Üçüncü Dünya Ülkeleri, Güney Amerika Devletler Birliği, Arap Birliği vb.)	- Benzer kurallarla düzenlenmiş piyasa kurallarının oluşması ve bölgesel rekabet (Üye ülkelerin güçlerini birleştirip blok halinde üye olmayan ülkelerle rekabeti) - Birleşmelerin olduğu bölgelerde yeni pazarlar oluşacaktır - Ülkemizden bu bölgelere ve bu bölgelerden ülkemize yatırım hareketleri gerçekleşebilir - Avrupa birliğine uyum sürecinde Acenteler akreditasyona tabi olacak, belirli bir eğitimden geçtikten sonra sertifikalandırılacaklar.	Yüksek	Yüksek
Yüksek oranlı büyümeye paralel olarak, verimlilik artışı sayesinde dünya tarım üretimi önümüzdeki yıllarda geçtiğimiz yıllardaki artışını sürdürecektir	Tarım sigortalarında artış	Yüksek	Yüksek

Çizelge A.2: Sigorta sektöründeki trendler ve olası etkileri - sigortacılık sektörü ve kamu ilişkileri.

Sigortacılık Faaliyet Alanlarındaki Değişim ve Gelişim Trendleri	Belirtilen Trendin Türkiye Sigortacılık Sektörünün Yapısının Değişim ve Gelişimine Etkisi	Etkileşim Derecesi	Önem Derecesi
Çevre Sağlığı giderek önem kazanmakta ve konuya ilişkin düzenlemeler yapılmaktadır.	Çevre korumaya yönelik yeni ürünler geliştirilecek ve yeni bir pazar oluşacaktır	Orta	Yüksek
Kamuya dayalı Sosyal Güvenlik Sistemleri gelişmiş ülkelerde sıkıntı çekmekte hatta çökmektedir.	Sosyal Güvenlik konusu daha fazla özel sektör konusu olacaktır	Yüksek	Yüksek
Ülkelerin uygulamaları farklılıklar göstermesine rağmen siyasi, ekonomik birleşmeler, bölge, ülke bazında gerçekleşmekte ve bu farklılıkları ortadan kaldırmaktadır.	- Türkiye'de de bu gelişim gerçekleşecektir. - Avrupa birliğine uyum süreci Solvency Margin gibi değişikliklere sebebiyet verecektir - Birleşmeler uzman sigorta şirketleri yaratacaktır. Örn. Kasko'da uzmanlaşma gibi. - Tekelleşmeyi engellemek üzere rekabet kanunlarının geliştirilmesi gündeme gelecektir - Blokaj Muafiyet Kanunu hasar maliyetlerini düşürecek karlılık artacaktır	Yüksek	Yüksek

Sigortacılık Faaliyet Alanlarındaki Değişim ve Gelişim Trendleri	Belirtilen Trendin Türkiye Sigortacılık Sektörünün Yapısının Değişim ve Gelişimine Etkisi	Etkileşim Derecesi	Önem Derecesi
Sorumluluk Sigortaları sayı ve hacim olarak artış göstermektedir. Kamu bunların tanımlanması konusunda öncülük etmekte sektöre destek vermektedir.	Sorumluluk Sigortalarının gelişmesinde kamunun düzenlemeleri çerçeveyi çizecektir	Düşük	Yüksek
Dünyadaki gelişimler tüketiciyi daha fazla bilgilendirmeye yönelik düzenlemeler getirmektedir.	Sigortalılık bilinci artacak, tüketici hakları daha etkin kullanılacaktır	Yüksek	Yüksek
Birleşmeler ve satınalmalar global düzeyde artacaktır.	- Uluslararası oyuncular artacaktır - Yeni pazarlara girme istekleri ülkemizde de birleşmeleri artıracaktır - Ülkemizde, sektör, işbirliği konusunda aktif değil değildir. Kamu yönlendirmesi veya zorlamasına ihtiyaç duymaktadır - Yabancı firmaların/sermayenin ülkemize gelmesi ve monopolleşme temel stratejilerinde değişiklik yaratacaktır. - Lokal firmaların başka bölgelerde de faaliyet göstermesi rekabet edebilmesine olanak sağlayacak tek yol gibi gözükmemektedir - Pazarın daralması rekabetin uluslar arası hale gelmesi yabancı ortakları ve sektörün daha iyi çalışma zorunluluğunu gündeme getirecektir.	Yüksek	Yüksek

Çizelge A.3: Sigorta sektöründeki trendler ve olası etkileri – kurumsal gelişim.

Sigortacılık Faaliyet Alanlarındaki Değişim ve Gelişim Trendleri	Belirtilen Trendin Türkiye Sigortacılık Sektörünün Yapısının Değişim ve Gelişimine Etkisi	Etkileşim Derecesi	Önem Derecesi
Kısmen veya tamamen sanal hizmet veren şirketlerin de yer alacağı pazarın liderleri, işletim modellerinde, süreçlerde, ürünlerde ve müşteri ilişkilerinde deneyimli olanlar arasından çıkacak.	Kurumsal Değerler konusunda hassaslık artacaktır	Yüksek	Yüksek
	Risk yönetimi daha fazla önem kazanacaktır	Yüksek	Yüksek
	- Ürün farklılaştırılmaması önümüzdeki yıllarda da devam edecek. - Sigorta firmaları bünyesinde ARGE departmanının önemi artacak	Yüksek	Yüksek
	- Sigorta firmalarının müşteri sahipliği problemi vardır. Daha çok acenteler bu ilişkileri yürütmektedir. - Önümüzdeki yıllar itibariyle	Yüksek	Yüksek

Sigortacılık Faaliyet Alanlarındaki Değişim ve Gelişim Trendleri	Belirtilen Trendin Türkiye Sigortacılık Sektörünün Yapısının Değişim ve Gelişimine Etkisi	Etkileşim Derecesi	Önem Derecesi
	Müşteri İlişkileri Yönetimi ön plana çıkacaktır		
	Müşteri isteklerinde kapsam ve derinlik olarak değişim sürekli olacak ve daha da hızlanacak	Yüksek	Yüksek
	Esnek ve dinamik sigorta ürünleri daha tutarlı performans sergileyecektir	Orta	Yüksek
	Brokerların ve bankaların satış payı artacaktır.	Yüksek	Yüksek
	Belirli konularda uzmanlaşmış satış/pazarlama firmaları ortaya çıkacaktır	Yüksek	Yüksek
	- Sigorta sektörü ile, sermaye piyasası, banka ve finans sektörünün giderek iç içe karışması - Bankalar kredi paketleri içerisine sigorta ürünlerini de ekleyecekler - Zorunlu sigorta ürünleri sayesinde bankalar aracılığı ile satışlar gelişecek - Bankasürans ve Sigorta Bankacılığı uygulaması gelecek - Poliçe tahsilatlarının bankalar aracılığıyla tahsilatı gelişecektir	Yüksek	Yüksek

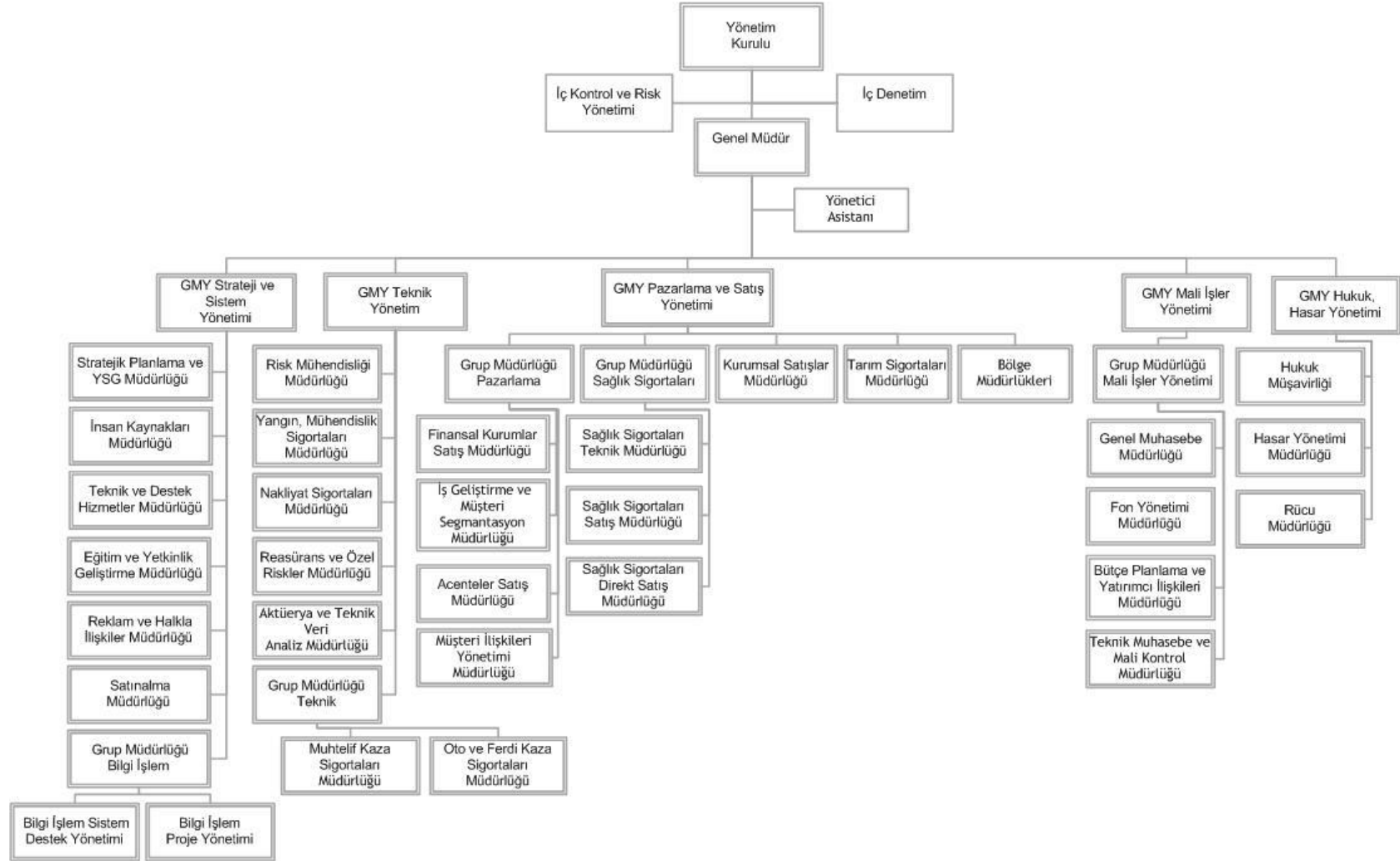
Çizelge A.4: Sigorta sektöründeki trendler ve olası etkileri – risk algılama ve pazar gelişimi.

Sigortacılık Faaliyet Alanlarındaki Değişim ve Gelişim Trendleri	Belirtilen Trendin Türkiye Sigortacılık Sektörünün Yapısının Değişim ve Gelişimine Etkisi	Etkileşim Derecesi	Önem Derecesi
Maliyetleri azaltan etkin risk yönetimi ile giderleri düşüren ve ürünün cazibesini artıran yeni iş süreçleri, önümüzdeki yıllarda sigorta sektörünün geleceğe köprü kurmasına yardımcı olacak.	- Reasürans brokerları hariç diğer brokerlar risk analizi yapmamaktadırlar. Bu durum fiyat rekabetinin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. - Risk analizi önem kazanacak ve fiyat rekabeti yerini hizmet rekabetine bırakacaktır	Yüksek	Yüksek
	Risk algılamasından ziyade fiyat hassasiyeti ile hareket ediliyor. Daha güçlü bir pazar, müşteri bilincini artıracak, müşteriler daha doğru poliçe istemeye ve bunun bedelini de ödemeye razı olacaklar.	Yüksek	Yüksek
	Reasürans Broker'lar sigorta şirketlerinden daha fazla komisyon talebinde bulunacaklar. Önümüzdeki dönemde broker sisteminin ağırlığı artacaktır.	Orta	Orta

Çizelge A.5: Sigorta sektöründeki trendler ve olası etkileri – doğal afetler ve olağanüstü haller.

Sigortacılık Faaliyet Alanlarındaki Değişim ve Gelişim Trendleri	Belirtilen Trendin Türkiye Sigortacılık Sektörünün Yapısının Değişim ve Gelişimine Etkisi	Etkileşim Derecesi	Önem Derecesi
Katastrofik olaylarda artış	- Katastrofik olaylar sektörü negatif etkileyecektir. - Sektör bir araya gelerek milli reasürans havuzu oluşacak - Reasürans desteği azalacak ve şartlar zorlaşacak - Firmalar kendi öz kaynak ve fonlarıyla çalışma eğiliminde olacaklar	Yüksek	Yüksek
Terör olaylarında artış eğilimi	- Terör olayları tırmanışa geçerse Terör Sigorta Havuz Uygulaması (DASK benzeri) uygulaması gündeme gelecektir - Sanal terör artacak yeni sigorta alanı ortaya çıkacaktır	Yüksek	Orta

EK B.1



Şekil B.1: Kurum organizasyon şeması.

EK C.1

Çizelge C.1: Stratejik planlama süreci aktivite detayları.

Süreç Adımı	Detaylı Açıklama	Sistem Gereksinimleri	Organizasyon / Sorumlu
Stratejik planlama sürecinin uygulanması	Stratejik Planlama Süreci'nin esasları uygulanır.	-	-
Stratejik analiz çalışmalarına girdi teşkil edecek olan ekonomik, sektörel ve teknolojik gelişmelerin, yasal düzenlemelerin ve ilgili istatistiklerin derlenmesi	Stratejik Planlama Süreci'nin ilk safhası olan 'Çevre Analizi'nin bölümlerini oluşturan kurum, rekabet, müşteri ve pazar analizi çalışmalarının gerçekleştirilmesine girdi teşkil edecek bilgiler derlenir. Bu bilgiler, resmi ya da gayri resmi olarak kurum içinden ya da kurum dışından edinilebilir.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü
Çevre Analiz Raporu'na girdi sağlayabilecek verilerin yıl boyunca ilgili Müdürlükler tarafından Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğüne iletilmesi	Çevre Analiz Raporu'nun hazırlanması tüm seneye yayılan bir aktivitedir. Dolayısıyla Çevre Analiz Raporu'nun hazırlanması safhasına girdi sağlayabilecek veriler yıl boyunca ilgili Müdürlüklerden resmi ya da gayri resmi şekilde Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü'ne iletilir.	-	Pazarlama ve Satış Yönetimi GMY altındaki tüm müdürlükler
Katılınan konferans ve organizasyonlar ile ilgili değerlendirmelerin yapılması	Katılınan toplantı, konferans ve organizasyonlar sırasında ortaya çıkan bilgiler ve iş fırsatları değerlendirilir ve bunların kuruma olan etkileri incelenir.	-	Stratejik Yönetim Grubu
Periyodik müşteri memnuniyeti anketi sonuçlarının ve Pazar Analiz Raporu'nun iletilmesi	Pazarlama Müdürlüğü tarafından periyodik olarak gerçekleştirilen müşteri memnuniyeti anketinin sonuçları, müşteri analizinin yapılması safhasında değerlendirilmek üzere iletilir. Aynı şekilde Pazarlama Grup Müdürlüğü dahilinde hazırlanan Pazar Analiz Raporu, pazar analizi safhasında değerlendirilmek üzere iletilir.	-	Pazarlama ve Satış Yönetimi GMY altındaki tüm müdürlükler
Kurum analizinin yapılması	Kurumun gelir ve gider kalemleri ve karlılıkları incelenir (finansal analiz); aynı sektördeki yerli ve	Kurumsal Karne'nin kurum çapında uygulamaya	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri

Süreç Adımı	Detaylı Açıklama	Sistem Gereksinimleri	Organizasyon / Sorumlu
	yabancı kurum ve kuruluşlar ile performansının karşılaştırıldığı kıyaslama (benchmarking) çalışması gerçekleştirilir. Kurumun fiyatlandırma politikaları gözden geçirilir, rakipler ile kıyaslama çalışması gerçekleştirilir. Tüm bu analizler gerçekleştirilirken Mali İşler Yönetimi GMY'den iletilen veriler ve analiz sonuçları kullanılır. Yapılan analizlerde aynı zamanda Kurumsal Karne'den elde edilen performans göstergelerine ilişkin sonuçlardan da yararlanır. Bu kapsamda Kalite Yönetimi Grubu tarafından iletilen Süreç Analizi sonuçları da değerlendirilir.	geçirilmesi ve gerekli bilgilerin sağlıklı bir şekilde toplanması	Geliştirme Müdürlüğü
Rekabet analizinin yapılması	Pazardaki ana rakiplerin stratejileri ve konumları, pazar payları, fiyatlandırma stratejileri, sundukları ürün ve hizmetler ve performansları (karlılık, vb.) incelenir. Kurum ile rakipleri arasındaki farklılıklar değerlendirilir ve gelecek dönemlerde rekabet ortamında oluşabilecek değişimler analiz edilir.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü
Pazar analizinin yapılması	Pazar analizi çalışmasında pazarın genel durumu, gelecek dönemlerde ulaşabileceği büyüklük ve pazardaki segmentasyon değerlendirilir; odaklanılması gereken ürün ve hizmetler ve pazarda etkili olması beklenen trendler belirlenmeye çalışılır Pazarlama Grup Müdürlüğü tarafından iletilen Pazar Analiz Raporu değerlendirilir.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü
Müşteri analizinin yapılması	Müşteri segmentlerindeki karlılık, odaklanılabilecek müşteri segmentleri Pazarlama Müdürlüğü ilgili birimleri ile birlikte belirlenir, müşteri memnuniyet anketinden alınan sonuçlar doğrultusunda müşteri memnuniyet statüsü, beklenti ve istekleri değerlendirilir; bu istek ve beklentiler ile mevcut ürün ve hizmetler karşılaştırılarak aradaki farklar ortaya konur. Yapılan analizlerde Kurumsal Karne'den elde edilen performans göstergelerine ilişkin sonuçlardan yararlanır.	Kurumsal Karne'nin kurum çapında uygulamaya geçirilmesi ve gerekli bilgilerin sağlıklı bir şekilde toplanması	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü

Süreç Adımı	Detaylı Açıklama	Sistem Gereksinimleri	Organizasyon / Sorumlu
	Pazarlama Müdürlüğünün ilettiği Pazar Analiz Raporu değerlendirilir.		
Çevre Analiz Raporu'nun hazırlanması	Kurum, rekabet, müşteri ve pazar analizleri doğrultusunda Çevre Analiz Raporu hazırlanır. Çevre Analiz Raporu yıl boyunca üzerinde sürekli çalışılan bir rapor olup, yıllık strateji çalışma toplantısı öncesinde nihai hale getirilir.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü
SWOT Analizi'nin yapılması	Çevre Analiz Raporu ışığında, Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ve faaliyet alanında bulunan ve faaliyetlerini etkileyebilecek fırsatlar ve tehditleri değerlendiren SWOT Analiz çalışması gerçekleştirilir.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü
Stratejik alternatiflerin (senaryoların) oluşturulması	Makroekonomik faktörler, Çevre Analiz Raporu ve SWOT Analizi ışığında, Kurumun genel, faaliyet ve dahili çevresi dikkate alınarak stratejik alternatiflerin oluşturulmasına ilişkin varsayımlar belirlenir ve gelecek döneme ilişkin gerçekleşmesi muhtemel stratejik alternatifler ortaya konur.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü
Stratejik alternatiflerin ön değerlendirmesinin yapılması	Stratejik alternatifler finansal ve finansal olmayan parametreler ışığında değerlendirilir.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü
Çevre Analiz Raporu, SWOT Analizi, stratejik alternatifler ve stratejik alternatiflere ilişkin ön analizlerin Üst Yönetim'e iletilmesi	Çevre Analiz Raporu, SWOT Analizi, stratejik alternatifler ve stratejik alternatiflere ilişkin ön analizler, strateji çalışma toplantısında değerlendirilmek üzere Üst Yönetim'e (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları) iletilir. Üst Yönetim toplantı öncesi bu raporları değerlendirir.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü
Yıllık strateji çalışma toplantısının hazırlıklarının yapılması	Yıllık strateji çalışma toplantısının gündemi hazırlanır, katılımcılar ile paylaşılır. Gerekli lojistik (yer, ekipman, vb.) ayarlamaları yapılır.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü

Süreç Adımı	Detaylı Açıklama	Sistem Gereksinimleri	Organizasyon / Sorumlu
Yıllık strateji çalışma toplantısının gerçekleştirilmesi	Yıllık strateji toplantısı Üst Yönetim'in (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Grup Müdürleri, Müdürler) katılımı ile gerçekleştirilir.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü / Üst Yönetim
Çevre Analiz Raporu ve önceki döneme ait çalışma raporunun sunulması ve tartışılması	Çevre Analiz Raporu ve önceki döneme ait çalışma raporu Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü tarafından sunulur. Üst Yönetim kurum stratejilerini oluşturmak amacıyla ilgili raporu değerlendirir.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü /Üst Yönetim
Önceki senenin hedefleri doğrultusunda vizyon, misyon ve hedefler bazında Kurumun konumunun ve performansının değerlendirilmesi	Önceki sene stratejik planlama sürecinin uygulanmasında karşılaşılan zorluklar ve sürecin olumlu ve olumsuz yönleri gözden geçirilir. Önceki sene yapılan stratejik çalışma toplantısı sonucunda belirlenen ya da gözden geçirilen Kurum vizyon, misyon ve hedefleri bazında Kurum'un geldiği konum değerlendirilir. Kurumsal Karne'den alınan raporlar, yatırım ve çalışma raporları doğrultusunda kurum performansı değerlendirilir.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü /Üst Yönetim
SWOT Analizi'nin değerlendirilmesi	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü tarafından hazırlanan SWOT Analizi Üst Yönetim tarafından stratejik alternatiflerin değerlendirilmesi safhasına ışık tutması açısından tartışılır, gerekli düzeltme ve eklemeler yapılır ve değerlendirilir.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü /Üst Yönetim
Stratejik alternatiflerin değerlendirilmesi	Stratejik alternatifler ve bu stratejik alternatiflere yönelik ön analizler Kurum stratejisinin belirlenmesi amacıyla değerlendirilir.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü /Üst Yönetim
Uygun stratejik alternatifin seçilmesi/güncellenmesi	Stratejik alternatiflere yönelik yapılan değerlendirmeler doğrultusunda Kurum için en uygun stratejik alternatif	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri

Süreç Adımı	Detaylı Açıklama	Sistem Gereksinimleri	Organizasyon / Sorumlu
	seçilir. Stratejinin belirleneceği senenin dışında kalan dönemlerde, önceki dönemde seçilen stratejik alternatif değerlendirilir ve gerekli güncellemeler gerçekleştirilir.		Geliştirme Müdürlüğü /Üst Yönetim
Kurumun vizyon, misyon ve değerlerinin oluşturulması/değerlendirilmesi	Seçilen stratejik alternatif doğrultusunda Kurumun vizyon, misyon ve değerleri oluşturulur; bu süreç en fazla 3 senede bir tekrarlanır. Kurum vizyon, misyon ve değerlerinin oluşturulduğu seneyi takip eden senelerde ise, yıllık bazda mevcut durum ve ulaşmak istenilen konum doğrultusunda tekrar değerlendirilir.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü /Üst Yönetim
Kurumun stratejik hedeflerinin belirlenmesi/gözden geçirilmesi	Oluşturulan vizyon, misyon ve değerler ve varsayımlar doğrultusunda Kurum'un stratejik hedefleri belirlenir; stratejik hedefler daha önce belirlendiyse Kurum'un mevcut performansı ve beklentiler doğrultusunda değerlendirilerek gerekirse revize edilir. Uzun vadeli hedefler konulurken kullanılan varsayımlar, değişen koşullar doğrultusunda güncellenir. Kısa vadeli hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan hareket adımları belirlenir. Kurum kalite politikaları da belirlenecek hedefler için bir çerçeve oluşturmaktadır.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü /Üst Yönetim
Potansiyel iş ortaklıkları, yeni faaliyet alanları ve Kurum hedefleri doğrultusunda yapılacak yatırımlar ile ilgili değerlendirmenin yapılması	Kurum'un gelecek dönemde yapacağı yatırımlar, Kurum'un Stratejik İş Geliştirme Grupları'nın ilettikleri potansiyel iş fırsatları, yeni faaliyet alanları, Kurum stratejik hedefleri ve geçmiş dönemde yapılan yatırım planları ve yatırımların gerçekleşme oranları dahilinde değerlendirilerek Kurum'un yatırım planlarının oluşturulması sürecine girdi oluşturulur.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü /Üst Yönetim
Kurum ile ilgili organizasyonel yapının ve iş kavramlarının değerlendirilmesi, gerekli durumda güncellemelerin yapılması	Oluşturulan Kurum vizyon, misyon, değerleri ve stratejik hedeflerinin en iyi şekilde hayata geçirilmesini sağlayabilmek amacıyla kurumun organizasyonel yapısı ve iş kavramları gözden geçirilir; gerekli durumlarda güncellemeler yapılır.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü /Üst Yönetim

Süreç Adımı	Detaylı Açıklama	Sistem Gereksinimleri	Organizasyon / Sorumlu
Stratejik gelişim projelerinin finansal ve finansal olmayan kriterler bazında değerlendirilmesi	Üst Yönetim tarafından belirlenen stratejik gelişim projeleri, Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü tarafından Üst Yönetim'in gerekli önceliklendirmeyi yapabilmesi için finansal ve finansal olmayan parametreler bazında duyarlılık analizi ve simülasyon gibi araçlar kullanılarak değerlendirilir.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü
Kurum'un stratejik hedeflerinin, stratejik gelişim projelerinin ve kritik performans göstergelerinin yer aldığı strateji haritasının oluşturulması /değerlendirilerek güncellenmesi	Belirlenen/değerlendirilen vizyon, misyon, değerler ve stratejik hedefler doğrultusunda Kurum'u ulaştırmak istediği konuma getirecek stratejik gelişim projeleri, kritik performans göstergeleri ve hareket adımları belirlenir/değerlendirilir.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü /Üst Yönetim
Stratejik gelişim projelerinin önceliklendirilmek üzere Üst Yönetim'e sunulması	Finansal ve finansal olmayan parametreler bazında ön değerlendirme yapılan stratejik gelişim projeleri önceliklendirilmek üzere Üst Yönetim'e sunulur.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü
Kurum Üst Yönetim'in stratejik gelişim projelerini önceliklendirmesi	Kurum'un belirlenen vizyonuna ulaşabilmesi ve misyonunu gerçekleştirebilmesi için gerekli olan stratejik gelişim projeleri, Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü tarafından yapılan değerlendirme çalışması ve Kurum kaynakları (finansal kaynaklar, insan kaynakları, vb.) doğrultusunda önceliklendirilir. Stratejik gelişim projelerinin sorumluluğu ilgili bir Müdürlük'e ya da çapraz-fonksiyonel bir proje ekibine verilir.	-	Genel Müdür
Stratejik plan ile ilgili iş risklerinin belirlenmesi; riskleri en aza indirmek için gerekli aksiyonların belirlenmesi	Üst Yönetim, oluşturulan stratejik plan ile ilgili iş risklerini belirler; gerek yıllık toplantılarda gerekse daha kısa vadeli (3 ayda bir) yapılacak toplantılar ile bu riskleri takip eder, gerekli aksiyonları belirler ve aksiyonların uygulanmasını takip eder.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü /Üst Yönetim
Kurum strateji haritası, seçilen stratejik alternatif ve organizasyon modelinin	Belirlenen Kurum stratejisinin, Müdürlükler tarafından uyum içinde uygulanabilmesi için, Kurum stratejisinin,	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri

Süreç Adımı	Detaylı Açıklama	Sistem Gereksinimleri	Organizasyon / Sorumlu
diğer Müdürlükler ile paylaşımı için bir iletişim stratejisinin oluşturulması ve gerekli paylaşımın yapılması	Müdürlüklere iletilmesini ve ilgili personel tarafından doğru algılanmasını sağlayacak bir iletişim stratejisi geliştirilir. Kurum stratejisi, seçilen stratejik alternatif ve organizasyon modeli belirlenen iletişim stratejisi doğrultusunda belirli bir zaman diliminde Kurum içindeki Müdürlükler ile yazılı olarak ya da çalışma toplantıları aracılığı ile paylaşılır. Bu paylaşım sonucunda Müdürlükler kurum stratejisi doğrultusunda kendi iş prensiplerini ortaya koyar, kurum stratejilerini geliştirir, çalışma modellerini oluşturur ya da günceller, organizasyonel yapılarını gözden geçirir ve gerekirse güncellerler. Belirlenen stratejilere uygun kalite politikaları da Kalite Yönlendirme Kurulu ve Kalite Yürütme Kurulu çalışmaları çerçevesinde belirlenir.		Geliştirme Müdürlüğü /Üst Yönetim
Kurum stratejilerinin ve Müdürlüklerin iş programlarının kontrol edilmesi	Üst Yönetim, Kurum stratejilerinin ve Müdürlüklerin iş programlarının Kurum stratejileri ile uyumlu olup olmadığını kontrol eder. Eklenmesi ya da düzeltilmesi gereken konulara ilişkin yorumlarını iletir.	-	Üst Yönetim
Kurum stratejilerinin son haline getirilmesi	Kurum, Üst Yönetim'in görüşleri doğrultusunda stratejilerini son haline getirir.	-	Üst Yönetim /Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü
İş programlarının son haline getirilmesi	Müdürlükler, Üst Yönetim'in görüşleri doğrultusunda iş programını son haline getirir.	-	Müdürlükler
Müdürlüklerin Kurum stratejik hedefleri, stratejik gelişim projeleri ve iş programları doğrultusunda yatırım planlarını hazırlamaları	Müdürlükler, Üst Yönetim tarafından onaylanan iş programları doğrultusunda yatırım planlarını hazırlarlar.	-	Müdürlükler
Kurum yatırım planlarının Üst Yönetim ve ilgili resmi makamlarca kontrol	Üst Yönetim Kurum'un hazırladığı yatırım planlarının, kurum stratejileri ve önceki safhada hazırlanan iş programları ile uyumlu olup olmadığını kontrol eder.	-	Üst Yönetim

Süreç Adımı	Detaylı Açıklama	Sistem Gereksinimleri	Organizasyon / Sorumlu
edilmesi	Eklenmesi ya da düzeltilmesi gereken konulara ilişkin yorumlarını iletir.		
Kurumun stratejik hedefleri, stratejik gelişim projeleri doğrultusunda yatırım planlarının son halinin verilmesi	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü, Kurum stratejilerine uyumlu kurum stratejileri bazında hazırlanmış yatırım planlarını konsolide ederek değerlendirilmek üzere üst yönetime iletir	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü
Kurumsal Karne’de yer alan göstergelerin takip edilmesi, Üst Yönetim’e genel değerlendirme için raporlanması ve gerekli aksiyonların alınması	Kurumsal Karne’deki göstergeler değerlendirilerek sonuçlar Üst Yönetim’e raporlanır; gerekli aksiyon planları belirlenerek ilgili Müdürlüklere iletilir.	Kurumsal performansın etkin bir şekilde takip edilebilmesi için Kurumsal Karne’nin kurum çapında uygulamaya alınması	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü
İlgili müdürlüklerden gelen bilgiler doğrultusunda gerekli periyodik raporların oluşturulması ve ilgili kurum ve kuruluşlara gönderilmesi	Kurum’un performansının takip edilmesi için ihtiyaç duyulan ya da resmi makamlara iletilmesi gereken, Kurum faaliyetlerinin tümünü ya da belirli bir bölümünü içeren periyodik raporlar oluşturulur.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü
Dönem sonunda Müdürlüklerden gelen bilgilerin derlenmesi ile Kurum çalışma raporunun oluşturulması	Kurum’un ilgili raporlama dönemine (1 sene) ilişkin faaliyetlerini ve genel performansını değerlendiren çalışma raporu, Müdürlüklerden gelen veriler ışığında oluşturulur.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü
Yıl sonunda ilgili Müdürlüklerden gelen bilgilerin derlenmesi ile yıllık faaliyet raporunun oluşturulması	Faaliyetlerin Kurum içi ve dışında paylaşılması amacıyla kurum yapısını ve faaliyetlerini üst düzeyde anlatan yıllık faaliyet raporu oluşturulur.	-	Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü / Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü / Pazarlama Grup Müdürlüğü

EK D.1

Çizelge D.1: 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri - çalışan memnuniyeti ve bağlılığı.

Hedef No	Hedef	Hedef Değeri /Performans Göstergesi	Tamamlanma Tarihi / Ölçüm Periyodu	Sorumlu Birimler ve Hedeften alınan Paylar
Stratejik Hedef 1: Çok Branşlı Uzmanlaşmanın Sağlanması				
1.1.1.	Bölge ve takım bazında branş bazında uzmanlıkların belirlenmesi ve kişisel bazda branş eğitim ve oryantasyon programlarının hazırlanması	2009 sonuna kadar A tipi bölgeler öncelikli olmak üzere 50 sigorta satış danışmanının en az bir yeni branşta eğitilmesi ve bir ay süre ile teknik departmanda oryantasyonunun sağlanması.	Yılda 2 Defa (Haziran, Aralık)	Teknik Yönetim GMY - %70 Kurumsal Satışlar Müdürlüğü - %20 Tüm Bölge Müdürlükleri - %20 Eğitim ve Yetkinlik Geliştirme Müdürlüğü - %10
Stratejik Hedef 2: Yetkinlik değerlendirmesine bağli olarak (performans ve assessment) kişisel gelişim planlamasının yapılması				
1.2.1.	2009 Haziran ayında ara performans değerlendirmesinin yapılması	Tamamlanması	Yıllık (Haziran)	İnsan Kaynakları Müdürlüğü - %50 Bilgi İşlem Müdürlüğü - %20 Stratejik Planlama ve YSG Müdürlüğü - %30
1.2.2	Performans değerlendirmesi doğrultusunda yetkinlik bazlı gelişim ihtiyaçların tespiti ve 2010 yılı eğitim ve gelişim programlarına alınması	Tamamlanması	Yıllık (Temmuz)	Eğitim ve Yetkinlik Geliştirme Müdürlüğü - %80 İnsan Kaynakları Müdürlüğü - %20
Stratejik Hedef 3: Yetenek havuzunun oluşturulması				
1.3.1.	Departman bazında kariyer planlamasına alınacak personelin Mart 2009 sonuna kadar belirlenmesi ve gelişim planların hazırlanması	Tamamlanması		İnsan Kaynakları Müdürlüğü - %60 Stratejik Planlama ve YSG Müdürlüğü - %40

Çizelge D.1: (Devam) 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri - çalışan memnuniyeti ve bağlılığı.

Hedef No	Hedef	Hedef Değeri /Performans Göstergesi	Tamamlanma Tarihi / Ölçüm Periyodu	Sorumlu Birimler ve Hedeften alınan Paylar
Stratejik Hedef 4: İnsan kaynakları yönetim sistem uygulamalarının çalışan bazında sahipliğinin artırılması				
1.4.1.	Performans sistem modelinin 2009 Ocak ayı içinde tüm kurumla paylaşılması, uygulamanın kullanımı yönünde bilgilendirmenin Mayıs 2009 sonuna kadar yapılmış olması	Tamamlanması	Yıllık (Mart, Mayıs)	İnsan Kaynakları Müdürlüğü - %60 Stratejik Planlama ve YSG Müdürlüğü - %40
1.4.2	Ücret yönetimi sisteminin 2009 yılı başı itibariyle uygulamaya alınması ve sistem hakkında tüm birimlerin eğitilmesi	Tamamlanması	Yıllık (Mayıs)	İnsan Kaynakları Müdürlüğü - %60 Stratejik Planlama ve YSG Müdürlüğü - %40
1.4.3	İşe alma ve yerleştirme, kariyer planlama, eğitim ve gelişim prosedürleri ve uygulama esasları hakkında tüm birimlerin eğitilmesi	Tamamlanması	Yıllık (Temmuz)	İnsan Kaynakları Müdürlüğü - %100
Stratejik Hedef 5: Çalışanların dahil olduğu sosyal projelerin gerçekleştirilmesi				
1.5.1	Çalışanlar tarafından önerilen ve kabul edilen sosyal faaliyetlerin uygulanmaya alınması ve yılda en az 1 defa tüm çalışanların dahil olduğu bir etkinlik düzenlenmesi	Tamamlanması	Yıllık (Aralık)	İnsan Kaynakları Müdürlüğü - %25 Reklam ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü - %25 Teknik ve Destek Hizmetler Müdürlüğü - %25 Eğitim ve Yetkinlik Geliştirme Müdürlüğü - %25

Çizelge D.2: 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri - sürdürülebilir rekabetçi yapı.

Hedef No	Hedef	Hedef Değeri /Performans Göstergesi	Tamamlanma Tarihi / Ölçüm Periyodu	Sorumlu Birimler ve Hedeften alınan Paylar
Stratejik Hedef 1: Kar merkezli çalışma yapısının kurulması				
2.1.1.	Faaliyet bazlı muhasebe sisteminin özel sigortacılık yazılımı projesi kapsamında 1 Eylül 2009 itibariyle pilot uygulamasının başlatılması, 2010 itibariyle uygulamaya alınması	Tamamlanması	Yıllık (Ağustos, Aralık)	Bilgi İşlem Müdürlüğü - %40 Mali İşler Grup Müdürlüğü - %60
Stratejik Hedef 2: 1 Eylül itibariyle özel sigortacılık yazılımı programının acente ve bölgeler dahil etkin olarak kullanılmaya başlamış olması				
2.2.1.	1 Eylül itibariyle özel sigortacılık yazılımı programının acente ve bölgeler dahil etkin olarak kullanılmaya başlamış olması ve 2009 sonuna kadar etkin ve sorunsuz kullanımının sağlanması	Tamamlanması	Yıllık (Ağustos)	Bilgi İşlem Müdürlüğü - %60 Tüm Bölge Müdürlükleri - %40
Stratejik Hedef 3: Veri portalı oluşturulması				
2.3.1.	Veri portalının Mart 2009 sonuna kadar oluşturulması ve güncelliğinin sağlanması	Tamamlanması	Yıllık (Mart)	İş Geliştirme ve Müşteri Segmentasyon Müdürlüğü - %10 Bilgi İşlem Müdürlüğü - %10 Bütçe Planlama ve İstatistik Müdürlüğü - %60 Stratejik Planlama ve YSG Müdürlüğü - %20
Stratejik Hedef 4: Kurumsal yapılanma doğrultusunda oluşturulmuş prosedür ve süreçlerin etkin uygulanması				
2.4.1.	Kurumsal yapılanma doğrultusunda oluşturulmuş prosedür ve süreçlerin etkin uygulanması	Yıllık denetimlerde bulunan hata sayısındaki azalma oranı (Min.%50)	Yıllık (Aralık)	Pazarlama ve Satış Yönetimi GMY - %100 Strateji ve Sistem Yönetimi GMY - %100 Hasar ve Hukuk Yönetimi GMY - %100 Teknik Yönetim GMY - %100 Mali İşler Yönetimi GMY - %100

Çizelge D.2: (Devam) 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri - sürdürülebilir rekabetçi yapı.

Hedef No	Hedef	Hedef Değeri /Performans Göstergesi	Tamamlanma Tarihi / Ölçüm Periyodu	Sorumlu Birimler ve Hedeften alınan Paylar
Stratejik Hedef 5: Raporlama sisteminin standartlaştırılması ve yalınlaştırılması				
2.5.1.	Seçilecek bir raporlama model ve aracının 2009 Temmuz sonuna kadar uygulamaya alınması	Tamamlanması	Yıllık (Temmuz)	İş Geliştirme ve Müşteri Segmentasyon Müdürlüğü - %10 Bilgi İşlem Müdürlüğü - %10 Bütçe Planlama ve İstatistik Müdürlüğü - %30 Stratejik Planlama ve YSG Müdürlüğü - %10 Acenteler Satış Müdürlüğü - %10
Stratejik Hedef 6: Kurumsal karne uygulamasının hayata geçirilmesi				
2.6.1.	Kurumsal karne uygulamasının Mart 2009 sonuna kadar uygulamaya alınmış olması	Tamamlanması	Yıllık (Mart)	Stratejik Planlama ve YSG Müdürlüğü - %100

Çizelge D.3: 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri – karlılık ve verimlilik.

Hedef No	Hedef	Hedef Değeri /Performans Göstergesi	Tamamlanma Tarihi / Ölçüm Periyodu	Sorumlu Birimler ve Hedeften alınan Paylar
Stratejik Hedef 1: Teknik Karlılığın Korunması				
3.1.1.	Teknik kar prim oranının 2008 yılı teknik kar/prim oranından düşük olmamalıdır.	Teknik kar prim oranı	Aylık	Teknik Müdürlükler - %60 Kurumsal Satışlar Müdürlüğü - %40 Acenteler Satış Müdürlüğü - %40 Finansal Kurumlar Satış Müdürlüğü - %40 Tüm Bölge Müdürlükleri - %40
3.1.2.	15 Ocak 2009 tarihine kadar Stratejik yönelimler doğrultusunda teknik karlılık stratejilerinin oluşturulması ve branş bazında faaliyet planının hazırlanması	Tamamlanması	Yıllık (Ocak)	Teknik Yönetim GMY - %100
3.1.3.	Konservasyon ve trete arasındaki hasar prim oranı farkının 10 puandan fazla olmaması	Hasar prim oranı farkı	3 Aylık	Tarım Sigortaları Müdürlüğü- %50 Reasürans ve Özel Riskler Müdürlüğü - %50 Muhtelif Kaza Sigortaları Md. - %50 Oto ve Ferdi Kaza Sigortaları Müdürlüğü - %50 Nakliyat Sigortaları Müdürlüğü - %50 Yangın ve Mühendislik Sigortaları Müdürlüğü - %50
3.1.4.	Her bölgede en az bir risk değerlendirme uzmanının yetiştirilmesi ve gerektiğinde GM Risk Mühendisliği Müdürlüğü'nde oryantasyona tabi tutulması	Eğitilen uzman sayısı Oryantasyona tabi tutulan uzman sayısı	Yıllık (Aralık)	Eğitim ve Yetkinlik Geliştirme Müdürlüğü - %10 Risk Mühendisliği Müdürlüğü - %70 Bölge Müdürlükleri - %20
3.1.5.	Net Hasar prim oranının %75'in üstüne çıkmaması	Net Hasar/ prim oranı	Aylık	Hasar Yönetimi Müdürlüğü - %20 Teknik Yönetim GMY - %20 Kurumsal Satışlar Müdürlüğü - %60 Tüm Bölge Müdürlükleri - %60

Çizelge D.3: (Devam) 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri – karlılık ve verimlilik.

Hedef No	Hedef	Hedef Değeri /Performans Göstergesi	Tamamlanma Tarihi / Ölçüm Periyodu	Sorumlu Birimler ve Hedeften alınan Paylar
3.1.6.	Dosyabaşı maliyetlerin bir önceki yıl maliyetlerinin %10 altında gerçekleştirilmesi	Dosyabaşı maliyetler	Aylık	Hasar Yönetimi Müdürlüğü - %40 Kurumsal Satışlar Müdürlüğü - %60 Tüm Bölge Müdürlükleri - %60
3.1.7.	15 Ocak 2009 tarihine kadar Stratejik yönelimler doğrultusunda hasar yönetimi stratejilerinin oluşturulması, ilgili prosedür ve uygulama talimatlarının hazırlanması ve bölge bazında faaliyet planının hazırlanması	Tamamlanması	Yıllık (Ocak)	Hasar Yönetimi Müdürlüğü - %100
Stratejik Hedef 2: Mali Karlılığın Arttırılması				
3.2.1.	Banka Teminatı meblağının toplam teminat içindeki payının %30'dan aşağı olmaması	Banka teminatı / Toplam teminat	3 Aylık	Mali İşler Grup Müdürlüğü - %10 Acenteler Satış Müdürlüğü - %20 Tüm Bölge Müdürlükleri - %70
3.2.2.	Şüpheli alacakların toplam alacak içindeki payının 2008 yılında çıkan orandan fazla olmaması	Şüpheli alacaklar toplamı / toplam alacak tutarı	Aylık	Mali İşler Grup Müdürlüğü - %10 Acenteler Satış Müdürlüğü - %20 Kurumsal Satışlar Müdürlüğü - %70 Tüm Bölge Müdürlükleri - %70
3.2.3.	2009 sonu itibariyle kredi kartı ile tahsilatların toplam tahsilat içindeki payının %50'nin altına inmemesi	Kredi Kartı ile yapılan tahsilatlar toplamı / toplam tahsilat tutarı	3 Aylık	Mali İşler Grup Müdürlüğü - %10 Acenteler Satış Müdürlüğü - %20 Tüm Bölge Müdürlükleri - %70
3.2.4.	Sermaye yeterlilik oranının %125in altına düşmemesi	Sermaye yeterlilik oranı	6 Aylık (Haziran, Aralık)	Mali İşler Grup Müdürlüğü - %100
3.2.5.	2009 sonu itibariyle blokeli tahsilatların toplam tahsilat içindeki payının %25'e çıkarılması	Blokeli Tahsilatlar toplamı / toplam tahsilat tutarı	3 Aylık	Mali İşler Grup Müdürlüğü - %30 Tüm Bölge Müdürlükleri - %70 Acenteler Satış Müdürlüğü - %70

Çizelge D.3: (Devam) 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri – karlılık ve verimlilik.

Hedef No	Hedef	Hedef Değeri /Performans Göstergesi	Tamamlanma Tarihi / Ölçüm Periyodu	Sorumlu Birimler ve Hedeften alınan Paylar
3.2.6.	Rücu/Tahsilat oranının %75'in altına inmemesi	Rücu/Tahsilat oranı	Aylık	Rücu Müdürlüğü - %100
Stratejik Hedef 3: Verimliliğin Arttırılması				
3.3.1.	Genel Gider/Prim oranının %7'nin üzerine çıkmaması	Genel Gider/Prim oranı	Aylık	Hasar ve Hukuk Yönetimi GMY - %20 Teknik Yönetim GMY - %20 Pazarlama ve Satış Yönetimi GMY - %20 Mali İşler Yönetimi GMY - %20 Strateji ve Sistem Yönetimi GMY - %20
3.3.2.	Birim başına verimlilik artırıcı öneri sayısı ve başarılı uygulamaların ödüllendirilmesi	Uygulamaya alınan öneri sayısı (Min 4)	Yıllık (Aralık)	Hasar ve Hukuk Yönetimi GMY - %20 Teknik Yönetim GMY - %20 Pazarlama ve Satış Yönetimi GMY - %20 Mali İşler Yönetimi GMY - %20 Strateji ve Sistem Yönetimi GMY - %20

Çizelge D.4: 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri – büyüme.

Hedef No	Hedef	Hedef Değeri /Performans Göstergesi	Tamamlanma Tarihi / Ölçüm Periyodu	Sorumlu Birimler ve Hedeften alınan Paylar
Stratejik Hedef 1: 2010 yılı sonuna kadar sektörde ilk 3'e girmek				
4.1.1.	Kaynak ve branş bazında üretim artışı	Prim üretimindeki artış oranı	Aylık	Finansal Kurumlar Satış Müdürlüğü Acenteler Satış Müdürlüğü Kurumsal Satışlar Müdürlüğü Teknik Müdürlükler Bölge Müdürlükleri (Alınan pay branş ve satış kaynağına bağlı olarak değişmektedir.)
4.1.2.	Şirket Pazar payının 2009 sonuna kadar %7'den aşağı olmaması (en az ilk 5 de kalmak)	Pazar payı	3 Aylık	Teknik Yönetim GMY - %40 Pazarlama ve Satış Yönetimi GMY - %60
Stratejik Hedef 2: Pazarlama ve satış organizasyonunun etkinleştirilmesi ve acente sahipliğinin oluşturulması				
4.2.1.	A tipi bölgelerin Mart 2009, B ve C tipi Bölgelerin Haziran 2009 itibariyle Bölge organizasyon modelini eksiksiz olarak uygulamaya almış olması	Tamamlanması	Yıllık (Mart, Haziran)	Acenteler Satış Müdürlüğü - %20 Stratejik Planlama ve YSG Müdürlüğü - %20 Bölge Müdürlükleri - %60
4.2.2.	Kurumsal Satışlar ve Finansal Satışlar iş akış süreçlerinin etkinleştirilmesi	Tamamlanması	Yıllık (Kurumsal - Ocak) Yıllık (Finansal - Şubat)	Strateji Planlama ve Yönetim Geliştirme Sistemleri Müdürlüğü - %40 Finansal Kurumlar Satış Müdürlüğü - %60 Kurumsal Satışlar Müdürlüğü - %60
Stratejik Hedef 3: Bölge ve il bazında yaygınlığın artırılması, il bazında pazar payının artırılması				
4.3.1.	Bölge ve il bazında bütçe ile verilen büyüme hedeflerinin gerçekleştirilmesi	Büyüme oranı	Yıllık (Aralık)	Teknik Yönetim GMY - %40 Bölge Müdürlükleri - %60
4.3.2.	Bölge ve il bazında acente kuruluş hedeflerinin gerçekleştirilmesi	Açılan acente sayısı	3 Aylık	Acenteler Satış Müdürlüğü - %10 Bölge Müdürlükleri - %90

Çizelge D.5: 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri – müşteri memnuniyeti ve bağlılığı.

Hedef No	Hedef	Hedef Değeri /Performans Göstergesi	Tamamlanma Tarihi / Ölçüm Periyodu	Sorumlu Birimler ve Hedeften alınan Paylar
Stratejik Hedef 1: 2010 yılı sonuna kadar müşteri segmentasyonunun tamamlanması				
5.1.1.	2010 yılı sonuna kadar müşteri segmentasyonunun tamamlanması	Tamamlanması	Yıllık (Aralık)	İş Geliştirme ve Müşteri Segmentasyon Müdürlüğü - %50 Stratejik Planlama ve YSG Müdürlüğü - %10 Bilgi İşlem Müdürlüğü - %40
Stratejik Hedef 2: Memnuniyet anketinin gerçekleştirilmesi ve müşteri bağlılığının sağlanması				
5.2.1.	Bölgesel bazda tüm acentelerin en az ayda bir defa ilgili sigorta satış danışmanı ve takım lideri veya satış yönetimi müdür yardımcısı tarafından ziyaret edilmesi	Acente Ziyaret Sayısı	Aylık	Bölge Müdürlükleri - %100
5.2.2.	Acente memnuniyet anketi sonucu şirket ortalamasının 3,5 puandan az olmaması	Acente memnuniyet anketi puanı	Yılda 1 Defa (Mart)	Mali İşler Yönetimi GMY - %15 Hukuk ve Hasar Yönetimi GMY - %25 Teknik Yönetim GMY - %25 Strateji ve Sistem Yönetimi GMY - %10 Pazarlama ve Satış Yönetimi GMY - %25
5.2.3.	Gizli Müşteri memnuniyet anketi çalışmasının sonucunun birim bazında 3,5 puandan az olmaması	Müşteri memnuniyet anketi puanı	Yıllık (Ağustos)	Mali İşler Yönetimi GMY - %15 Hukuk ve Hasar Yönetimi GMY - %25 Teknik Yönetim GMY - %25 Strateji ve Sistem Yönetimi GMY - %10 Pazarlama ve Satış Yönetimi GMY - %25
5.2.4.	Bölge bazında acente memnuniyet anketi sonucunda pazarlama ve satış uygulamalarından memnuniyetin 3,5 puandan az olmaması	Acente memnuniyet anketi - pazarlama ve satış uygulamaları memnuniyet puanı	Yılda 1 Defa (Mart)	Teknik Yönetim GMY - %20 Tüm Bölge Müdürlükleri - %60 Acenteler Satış Müdürlüğü - %20

Çizelge D.5: (Devam) 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri – müşteri memnuniyeti ve bağlılığı.

Hedef No	Hedef	Hedef Değeri /Performans Göstergesi	Tamamlanma Tarihi / Ölçüm Periyodu	Sorumlu Birimler ve Hedeften alınan Paylar
5.2.5.	Bölge bazında acente memnuniyet anketi sonucunda tahsilat uygulamalarından memnuniyetin 3,5 puandan az olmaması	Acente memnuniyet anketi puanı	Yılda 1 Defa (Mart)	Mali İşler Yönetimi GMY - %40 Bölge Müdürlükleri - %60
5.2.6.	Bölge bazında acente memnuniyet anketi sonucunda hasar uygulamalarından memnuniyetin 3,5 puandan az olmaması	Acente memnuniyet anketi - hasar uygulamaları memnuniyet puanı	Yılda 1 Defa (Mart)	Hasar Yönetimi Müdürlüğü - %40 Bölge Müdürlükleri - %60
5.2.7.	Kurumsal Müşteri /Broker memnuniyeti anketi sonucunun 3,5 puandan az olmaması	Anket sonucu	Yıllık (Eylül)	Kurumsal Satışlar Müdürlüğü - %100
5.2.8.	Sağlık branşında acente memnuniyet anketi sonucunda pazarlama ve satış uygulamalarından memnuniyetin 3,5 puandan az olmaması	Acente memnuniyet anketi - pazarlama ve satış uygulamaları memnuniyet puanı	Yılda 1 Defa (Mart)	Tüm Bölge Müdürlükleri - %40 Sağlık Sigortaları Grup Müdürlüğü - %60
5.2.9.	Sağlık branşında acente memnuniyet anketi sonucunda tahsilat uygulamalarından memnuniyetin 3,5 puandan az olmaması	Acente memnuniyet anketi puanı	Yılda 1 Defa (Mart)	Tüm Bölge Müdürlükleri - %40 Sağlık Sigortaları Grup Müdürlüğü - %60
5.2.10.	Sağlık branşında acente memnuniyet anketi sonucunda hasar uygulamalarından memnuniyetin 3,5 puandan az olmaması	Acente memnuniyet anketi - hasar uygulamaları memnuniyet puanı	Yılda 1 Defa (Mart)	Tüm Bölge Müdürlükleri - %40 Sağlık Sigortaları Grup Müdürlüğü - %60
Stratejik Hedef 3: Müşteri odaklı yaklaşımın kurum bünyesinde yaygınlaştırma				
5.3.1.	2009 ikinci yarısından itibaren Bölgesel bazda ve Kurum genelinde müşteri şikayet sayısında azalma	Haklı Şikayet/Acente Sayısı Oranı	3 Aylık	Bölge Müdürlükleri - %100
5.3.2.	Genel Talep Takip Uygulamasında talebin tamamlanma tarihindeki sapmanın %1'den düşük olması	Sapma oranı	Aylık	Bölge Müdürlükleri - %100

Çizelge D.5: (Devam) 2009-2011 dönemi stratejik hedefleri – müşteri memnuniyeti ve bağlılığı.

Hedef No	Hedef	Hedef Değeri /Performans Göstergesi	Tamamlanma Tarihi / Ölçüm Periyodu	Sorumlu Birimler ve Hedeften alınan Paylar
5.3.3.	Müşteri Teklif Takip Uygulamasında talebin tamamlanma tarihindeki sapmanın %20'den düşük olması	Sapma oranı	Aylık	Bölge Müdürlükleri - %100
5.3.4.	Müşteri Talep Takip Uygulamasında talebin tamamlanma tarihindeki sapmanın %20'den düşük olması	Sapma oranı	Aylık	Bölge Müdürlükleri - %100
5.3.5.	Merkezi Satış Destek Ekibi'nin talep tamamlama süresinin en fazla 30 dk olması	Sapma oranı	Aylık	Finansal Kurumlar Satış Müdürlüğü - %100

EK D.2

Çizelge D.6: Aksiyon örneği 1.

Aksiyon Adı:	Veri portalının oluşturulması ve güncelliğinin sağlanması					
Aksiyon-Strateji İlişkisi:	Stratejik Yönelim		Stratejik Amaç			
	Sürdürülebilir Rekabetçi Yapı		Veri portalının oluşturulması			
Hedef:	Veri portalının Mart 2009 sonuna kadar oluşturulması ve güncelliğinin sağlanması					
Sorumlu Birim:	Bütçe Planlama ve İstatistik Müdürlüğü					
Destek Verecek Birimler:	Bilgi İşlem Grup Müdürlüğü, Pazarlama Grup Müdürlüğü, Stratejik Planlama ve Yönetim Sistemleri Geliştirme Müdürlüğü					
Amaç ve Kapsam:	Sektör ve şirket verilerine tek bir noktadan erişimin sağlanması (Doküman Yönetim Sistemi (DYS))					
Aksiyon Adımları:	İçerik	Sorumlu	Ocak-Mart	Nisan-Haziran	Temmuz-Eylül	Ekim-Aralık
1. Raporların tespit edilmesi	DYS'de yer alacak raporların tespiti	Bütçe Planlama				
2. Raporların özelliklerinin belirlenmesi	Raporların güncelleme periyodu ve sahibinin belirlenmesi	Bütçe Planlama				
3. Dokümanların sınıflandırılması	DYS'ye dokümanların tip bazında sınıflandırılarak sisteme tanımlanması	Bilgi İşlem				

Çizelge D.7: Aksiyon örneği 2.

Aksiyon Adı:	Sağlık poliçelerinde kredi kartı kullanım oranının artırılması					
Aksiyon-Strateji İlişkisi:	Stratejik Yönelim			Stratejik Amaç		
	Karlılık ve Verimlilik			Mali Karlılık		
Hedef:	2009 sonu itibariyle kredi kartı ile tahsilatların toplam tahsilat içindeki payının %50'nin altına inmemesi					
Sorumlu Birim:	Sağlık Sigortaları Grup Müdürlüğü					
Destek Verecek Birimler:	-					
Amaç ve Kapsam:	Bireysel sağlık sigortası poliçelerinde kredi kartı tahsilat oranının %10 artırılması					
Aksiyon Adımları:	İçerik	Sorumlu	Ocak-Mart	Nisan-Haziran	Temmuz-Eylül	Ekim-Aralık
1. Borcu olan poliçelerin iptali	Yeni iş ve yenileme poliçelerde peşinat ve/veya taksiti ödenmeyen poliçelerin hasara kapatılması ve belirlenen süre sonunda iptal işleminin yapılması	Sağlık Grup Müdürlüğü				
2. Acentelerin bilgilendirilmesi	Tahsilatların kredi kartı ile yapılması gerektiğine dair acentelerin duyuru ile bilgilendirilmesi	Sağlık Grup Müdürlüğü				
3. Eğitimlerde satış takımlarının bilgilendirilmesi	Ürün eğitimleri esnasında kredi kartı ile tahsilat yapılması gerekliliğinin paylaşılması	Sağlık Grup Müdürlüğü				

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Beste Pınar Demirbaş

Doğum Yeri ve Tarihi: İstanbul, 06.06.1983

Lisans Üniversitesi: Marmara Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü

Staj ve İş Deneyimi:

2003 - 2006 yılları arasında üniversite eğitimi ile birlikte Alcatel Teletaş, Mefar İlaç Sanayii, EBM Eczacıbaşı Banyo ve Mutfak Ürünleri ve Arçelik A.Ş. gibi çeşitli üretim firmalarında Satış Hizmetleri, Ürün Planlama, Üretim Planlama ve Kontrol, İletişim ve Halkla İlişkiler ve Ar-Ge bölümlerinde stajlar yaptı ve Acıbadem Sağlık ve Hayat Sigorta A.Ş.'de yarı zamanlı olarak çalıştı.

2006-2008 yılları arasında çeşitli sigorta şirketlerinde Ar-Ge bölümünde görev yaptı. 2008 yılından itibaren Stratejik Planlama ve Yönetim Geliştirme Sistemleri bölümünde kurumsal performans, stratejik plan, yeniden yapılandırma, iç denetim, kalite yönetim sistemi vb. konularında çalışmalar yapmakta ve kurum bünyesindeki çeşitli projelerde yer almaktadır.

Sertifikalar: Risk Bazlı İç Denetim, Uluslararası İş Analisti, ISO 9001 Kuruluş İçi Kalite Sistem Tetkikçisi