

## YÖNETİMDE UZUN DÖNEM PLANLAMASI

**Doç. Dr. İnal Cem AŞKUN**

Planlama yönetimin, dolayısıyla yöneticinin başta gelen fonksiyonlarından biridir. Planlama, herşeyden önce işletmenin amaçları, politikaları, yöntemleri ve programlarına ilişkin almasıklar (alternatifler) arasından bir seçimin yapılmasını öngörür. Bu seçim, işletmenin geleceğini etkileyen bir karara bağlanacaktır (1).

Bir görüşe göre planlama sorunu, değişik ya da birden fazla almasıklar arasında bir seçim yapma zorunluluğundan çıkmaktadır (2). Eğer amaç, politika ve yöntemde birden fazla almasıklar yoksa, o vakit planlamanın varlığını ileri süremeyecek derecede esneklik yahut sert koşullarla karşı karşıya kalınıyor demektir. Ancak ne var ki uygulamada, işletmelerin böyle bir almasıklar kıtlığına düşükleri durumlar son derece seyrekler. Öyleki, iflasın eşğine gelmiş, kapanmak üzere olan işletmeler için bile izlenecek birden fazla yol bulunabilmektedir.

Öte yandan planlamada önemli bir sorun da, bunun geleceğe ilişkin birtakım kestirimlere (tahminlere) ve bu arada bazı varsayımlara dayanması zorunluluğundan ortaya çıkmaktadır. İşletmenin gerek iç, gerek bağlı olduğu dış çevre koşullarının, özellikle teknolojinin de etkisiyle hızla değişmesi, planlama çalışmalarını gitikçe güçleştirmekte, alınan kararların kısa bir süre sonra geçersiz olma tehlikesi belirlemektedir. İşte yönetimde, planlamanın kısa veya uzun dönemi öngörmesi sorununun ana dayanak noktaların-

---

(1) H. KOONTZ - C. O'DONNELL, Principles of Management, 4. Bası, McGraw - Hill, New York, 1968, s. 81.

(2) B. E. GOETZ, Management Planning and Control, McGraw - Hill, New York, 1949,s.2.

dan biri budur. Planlamada kestirim yerindeliği (isabeti) dönemin kısalığı ile orantılı bulunmakta, dönem uzadıkça kestirimin gerçekleşme yüzdesi düşmektedir.

## UZUN DÖNEM PLANLAMASI KAVRAMI

Uzun dönem planlaması ilkin (bir kere), çağımızın iş dünyasını değiştiren büyük güçlerinden bazıları ile sebep-sonuç ilişkisi içinde bulunmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan işletmelerin başarıları artık, uzun dönem planlamasında gösterdikleri yerinde çalışmalara bağlı kalmaktadır. Öte yandan, böyle bir planlama kavramı, durup dururken de çıkarılmamıştır. Birtakım koşullar ve yeni gelişmeler karşısında, böyle bir planlamaya gitme zorunluluğu çıkmıştır. Bunları şu şekilde özetlemek olurludur (3) :

### **1. Uzun dönem planlaması ilkin, işletmenin yaşayışı sürekliliği bir kurum olması kavramıyla yakından ilgilidir.**

İşletmenin kısa dönemli, kâr gibi, belirgin bazı amaçlara erişmesi veya birtakım hizmetleri yerine getirdikten sonra dağılacığı ve arta kalan varlıklarının kurucuları tarafından paylaşılacağı şeklinde bir kuruluş olarak görüldüğü devrelerin üzerinden pek fazla zaman geçmemiştir. Bugün bile bu görüşle çalışan işletmeler vardır. Ancak çağcıl (modern) işletmecilik anlayışında, artık işletmeler kâr gibi, ilkel bir amaçla ve kısa ömürlü olarak görülmemeyip, amaçları bir yandan büyüme, etkileşim, kararlılık (istikrar) gibi daha dinamik yönlerle bağlanırken (4); diğer yandan ileri düşünceli yöneticiler de, içinde buldukları ortama şartlanmayıp, söz konusu işletmeleri dört, beş hatta on yıllık uzanımlar (perspektifler) ile ele alıp, buradan uzun dönem planlamasına girişebilmektedir.

### **2. Planlama, çağdaş yönetimin yüklü amaçlarını temsil etmektedir**

Günümüzde artık işletme ve kurumların yöneticileri, belli bir süre içinde erişilecek amaçla değil, çok çeşitli, aynı zamanda dur-

---

(3) DAVID W. EWING, Long-Range Planning For Management, Harper and Row, New York, 1964, s. 4.

(4) Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: İNAL CEM AŞKUN, Organizasyon Teorileri, Eskişehir İ.T.İ. Akademisi Yayınları, 1972, s. 98-99.

maksızın değişme gösteren amaç dizileriyle karşı karşıya kalmakta, bunların ortaya çıkardığı sorunların çözümlerini de sürekli ve uzun dönemli planlarla ele alma zorunluluğu belirmektedir.

### **3. Planlama, işletmenin bir değişiklik unsuru olarak görülmesi kavramıyla ilgili bulunmaktadır**

Planlamanın, işletmenin değişme yetisini (kapasitesini) arttırdığı kesindir. Yöneticilerin içinde buldukları işleyiş düzeninin amaç ve politikalarında önemli değişiklikleri yapabildikleri, kanıtlarıyla (delilleriyle) ortaya konabilir. Yalnız eğer yöneticiler, yer aldıkları eylemleri dışarıdan görebilip, ilerisini düşünebilirlerse, o vakit genel olarak «değişikliği» ki bu bir bakıma çevresel değişiklik kavramına girmektedir, plana bağlayan bir tutum içine gireceklerdir. Böyle bir planlama anlayışı ise, ancak uzun dönem planlaması kavramıyla açıklanabilir.

### **4. Uzun dönem planlaması varlığını, biraz da araştırma ve geliştirme çalışmalarının artmasına borçlu bulunmaktadır**

Teknolojideki hızlı ilerleme nedeniyle, her geçen gün yeni yeni mamul ve yapım (imal) tekniklerinin geliştirilmesi, işletme yatırımlarının geri ödeme sürelerini uzatmış, dolayısıyla durumun uzun dönemli planlarla ele alınması gereğini ortaya çıkarmıştır.

### **5. Planlama yönetimde «düşünsel bir eylemi» temsil eder**

Planlamanın bu özelliği, onun hareket tarzlarını bilinçli belirlemesi ile amaca, gerçeklere ve yapılan kestirimlere dayanan bir süreç olmasından doğmaktadır. Uzun dönem planlamasında söz konusu düşünsel süreç özelliği çok daha ağırlığını duyurmakta, uzun dönem koşullarının ayrıntılı bir düşünce tarzıyla ele alınması gerekmektedir.

### **6. Uzun dönem planlaması örgütsel davranış açısından, taktiğe dayanan yaklaşımın aksine, stratejik yaklaşımı yansıtmaktadır**

Yöneticiler, işgören davranışında, amaçların öneminin ve incelenmesinin bilincine daha çok vardıkça, planlama koşulları da buna koşut (paralel) olarak olumlu gelişme göstermektedir. Planlama gerek yöneticiler, gerek yönetilenler için önemli bir eğitsel

araç niteliği taşımakta, bu arada birinciler, kısa devreli kazançlara bağlı kalmanın zararlarını ve tutarsızlığını görmede yardımcı olurlar; ikincilere de, çıkarlarını, uzun dönemde işletmeden umdukları arasında arama fırsatını vermektedir.

### **7. Uzun dönem planlaması, bir toplumun ekonomik ve politik kararlılığına duyulan güvenin kanıtı (delili) olmaktadır**

İşletme ve kurumlarda yöneticilerin uzun dönemli planlamaya girişirken dikkat ettikleri önemli noktalardan biri de ekonomik ve politik hayatın planlamaya çalıştıkları dönemde kararlı bir gelişme gösterip, göstermeyeceğidir. Yöneticiler, gelecek günlerin ekonomi ve politikada ne getireceğini aşağı yukarı kestiremez, dolayısıyla bir güvensizlik içinde kalırlarsa, o vakit uzun dönem planlamasına girişmekten kaçınacaklardır.

Uzun dönem planlamasına ilişkin olarak buraya kadar belirtmeye çalıştığımız özelliklerden biraz değişik ve ilginç olmak üzere, bir görüşte söz konusu planlamanın aşağıdaki nitelikleri taşıdığı ileri sürülmüştür (5) :

Uzun dönem planlaması bir öngörme (forecasting) değildir.

Uzun dönem planlaması gelecekteki kararlar ile değil, şimdiki kararların geleceğiyle uğraşır.

Öte yandan çoğu kez yanlış anlaşıldığı gibi, uzun dönem planlaması riski ortadan kaldıracı bir teşebbüs olarak görülmemelidir. Görüş sahibi, uzun dönem planlamanın niteliğine ilişkin bu üç sürgüsünü (iddiasını) şu gerekçelere dayamaktadır (6) :

Eğer bir kimse, çok kısa bir sürenin ötesinde meydana gelecek olayları öngöremediği için üzülüyorsa, hemen bir gün önceki gazeteyi alıp, başlıklarına baktıktan sonra, bunların hangisinin on yıl öncesinden kestirilebileceğini kendi kendine sorsun. Bir zamanların harabolmuş, yıkılmış, yakılmış yenik Almanyasından, bugünün güçlü, kararlı bir Batı Almanya devletinin çıkacağı öngörülebilir miydi? Uzak Doğunun, Orta Doğunun dünyanın politik bunalım merkezleri olacağı kestirilebilmiş midir? Bunlar **geleceğin** üzerinde

---

(5) PETER F. DRUCKER, «Long-Range Planning Means Risk-Taking», derleyen : D.W. EWING, a.g.k., s. 7.

(6) a.g.k., s. 7-9.

gittiği yoldur. Bu yolu çizmeye çalışmak çocukça bir tutum olur. Planlama işine başlarken hareket edilecek peşin yargı varsa o da öngörü veya kestirimin, çok kısa dönemlerin ötesinde önemsenip, sayılacak bir husus olmayacağıdır. İşte uzun dönem planlaması, öngörüde veya kestirimde bulunamadığımız için kesinlikle lüzumludur.

Öte yandan kararlar yalnızca şimdiki durum için söz konusudur. Uzun dönem planlancısının karşılaştığı sorun, yarın ne yapılacağı değildir. Onun asıl cevaplandırması gereken soru, ne olacağı bilinmeyen yarına hazırlıklı olmak için bugün ne yapılacağıdır. Sorun, gelecekte ne olacağı sorunu değildir. Asıl sorun, gelecek etkenine düşünce ve hareketlerimizde ne dereceye kadar yer vereceğimize, hangi zaman aralıklarının dikkate alınacağı ve bunların şimdi alınacak kararlara nasıl yaklaştırılacağı hususlarıyla ilgili bulunmaktadır.

Üçüncü olarak, eğer gerçekten uzun dönem planlaması riski ortadan kaldıracı bir teşebbüs olarak görülürse, o vakit böyle bir girişim ussal (rasyonel) olmayan, sınırsız risklere ve kesin zararlara yol açacaktır. Bu bakımdan uzun dönem planlamasını, değil riski ortadan kaldırmak, riski azaltıcı bir tedbir olarak da görme olanağı yoktur. Aksine, böyle bir planlama riskten kaçma yerine, risk almaya amaçlayacaktır. Ekonomik eylemin dayandığı temel nokta, eldeki kaynakları bir belirsizlik kavramı olan geleceğe göre kullanmak, başka deyişle riski kabul ederek bunlardan yararlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Başarılı bir uzun dönem planlamasının sonucu, daha büyük bir riskin yüklenilebileceği kapasitenin yaratılması olmalıdır. Teşebbüsün başarı gelişiminin sağlanmasında bu tek çıkar yoldur.

## UZUN DÖNEM PLANLAMASINDA STRATEJİNİN ÖNEMİ

Bir işletme veya örgütün stratejisinden söz ettiğimizde, aslında anlatılmak istenen husus, yönetimin gelecekteki hareket tarzına ilişkin olarak izlemeyi düşündüğü ana yollardır. Başka deyişle strateji, yönetimin benimsediği bir dizi amaç ve politikayı kapsayan bir kavramdır. Kavramsal açıdan, uzun dönem planlamasında strateji, işletmenin sorunları ve taktik programlarından önce gelmektedir. Eğer strateji iyi anlaşılabilir veya saptanamazsa, o vakit uzun

dönem planlamasının kavranması ve uygulama başarısı olanaksızlaşır.

Strateji kavramının temel dayanak noktalarının başında, amaçların belirlenip, açıklığa kavuşturulması gelmektedir. İşletmenin amaçları onun «başarmaya çalıştığı» ve «olmak istediği» hususların bir göstergesidir (7). Çoğu kez işletmeler, şimdi yerine getirmeye çalıştıkları hususlarla, böyle bir gidişin sonunda meydana gelecek durumu kestirme ve buna uygun bir çalışma tutturmada birtakım yanılgılara (hatalara) düşebilmektedirler. Söz gelişi, kırk yaşına gelince zengin olacağını ileri süren ve bunu amaçlayan bir kimse, hangi yoldan, ne yaparak bu amaca erişeceğini cevaplarını veremezse, böyle bir amacın ciddiyetinden şüphe edileceği gibi, bu kimsenin bir stratejisinin olduğu da kabul edilemez. Aynı durum işletmeler için de geçerlidir (8).

Stratejide, bir yandan saptanan amaçlara erişme yolları belirlenirken, bir yandan içinde bulunulan çevre koşullarının etkileri ve zorunlu ya da isteyerek ilişki kurulacak bireyler, kurumlar ile diğer öğelerin durumları gözönüne alınır, bazı kestirimler yapılır.

İşletmede strateji çeşitleri olarak başlıca üç tür stratejiden söz edilmektedir (9). Bunlar **dışa dönük ekonomik stratejiler**, **dışa dönük sosyal stratejiler** ve **örgütsel stratejilerdir**.

Dışa dönük ekonomik stratejiler, işletmenin çalıştığı çevrenin ekonomik ve teknolojik yönleriyle ilgili bulunmakta, özellikle sermaye, hammadde, araç-gereç kaynakları, müşteriler, vb. konuları kapsamına almaktadır. Bu türdeki stratejiler, işletmenin girdi (input) ve çıktıları (output) çevresinde toplanmakta, örgütün ekonomik eylemleri ile katkılarını tanımlamaktadır.

İçinde hükümet kuruluşları, belediyeler ve diğer sosyal kurumlar ile dernekler de olmak üzere işletmenin bütün kamusal ilişkileri onun dışa dönük sosyal stratejilerini oluşturan başlıca öğelerdir. Bu konuda strateji tespitine giderken işletme, bir yandan ge-

---

(7) SEYMOUR TILLES, «Identifying Goals», *Harvard Business Review*, July-August 1963, s. 112.

(8) a.g.k.,

(9) DAVID G. MOORE, «Managerial Strategies», -derleyen: W.L. WARNER - N.H. MARTIN, *Industrial Man*, Harper and Bros., New York, 1959, s. 224. Yine bkz.: D.E. McFARLAND, *Management*, 2. Bası, The Macmillan Com., New York, 1964, s. 146.

niş açıdan kamuya karşı yükümlerini, diğer yandan da kendi ekonomik, sosyal ve politik hakları ile ayrıcalıklarını (imtiyazlarını) dikkate almak zorunda kalacaktır.

Son olarak, bir işletmenin amaçlarına erişmek için kaynaklarını veya olanaklarını nasıl düzenleyip, kullanacağını gösteren stratejiler örgütsel stratejiler olmaktadır. Örgütsel kuruluşların, işgören yükümlerinin, işgücü, araç ve gereçlerin kullanılmasına ilişkin planlar ile yetki dağılım düzenlerinin geliştirilmesi örgütsel strateji konusu olabilen örneklerdir.

### UZUN DÖNEM PLANLAMASININ ORGANİZASYONU VE EVRELERİ

İşletmenin yüksek yönetim basamağındakilerce uzun dönem planlamasına gidileceği zaman, karşılaşılan önemli sorunlardan birisi de, bu konunun ne gibi bir örgütsel (organizational) yaklaşımla ele alınacağıdır. Bu konuda yeni bir görüşle dönen bir örgüt yapısı önerilmiştir. Böyle bir yapıda yöneticiler işlemler ve planlama arasında ileri geri hareket etmekte, önce bir işin sorumluluğu alınmakta, sonra bir başkasına geçilmektedir<sup>(10)</sup>. Sözü edilen döngü (rotasyon) dizgeli (sistematik) biçimde yapılmaktadır. Amaç, planlama ve işlem ya da eylemleri bütünleştirmek, birbirlerini karşılıklı desteklemelerini sağlayıp güçlendirmektir. Böyle bir düzenin işleyiş ilkeleri olarak şunlar ileri sürülmüştür :

1 — Plana belli bir basamağın yukarısında yer alan yöneticiler alınacaktır. Plana katılacak yöneticiler, her işletmenin özelliği ve gereksemeleri dikkate alınarak seçilecektir.

2 — Hiçbir yönetici, uzun dönem planlaması ve uygulamasından başkalarıyla ortak bir sorumluluk altında bulunmayacaktır. Her yönetici bir göreve yoksa başkasına verilecektir.

3 — Yöneticiler, aynı sorumlulukları arasında döngülü (rotasyon halinde) görev yapacaklardır. Sözgelisi, mühendis yöneticiler, mühendislik işlemleri ve uzun dönem mühendislik planlaması arasında, imalatçılar uzun dönem imalat planlaması ve imalat işlemleri, pazarlama yöneticileri, uzun dönem pazarlama planlaması ile pazarlama eylemleri arasında döngülü çalışacaktır.

---

(10) RONALD J. ROSS, «For LRP-Rotating Planners and Doers», *Harvard Business Review*, January-February, 1962, s. 105-115.

4 — Uzun dönem planlaması ve işlemlerinden sorumlu yöneticiler, gerek eylemlerde, gerek uzun dönem planlaması görevlerinde orun, sorumluluk düzeyi veya statü düşmesi şeklinde bir kayba uğramayacaklardır. Planın uygulamasına ilişkin eylemlerde çalışan yöneticiler ile planlama işinde çalışanlar döngülü (rotasyon halinde) görev yapacaklar, bunu yaparken de buldukları düzey ve statüde kalacaklardır.

5 — Uzun dönem planlamasını yürütecek yöneticiler, eylemlerde döngü temeline göre, planın geliştirdikleri kısımlarının uygulanması ve denetiminden sorumlu olacaklardır.

6 — Sorumluluklar, dizgeli (sistemik) bir temele dayanan döngülü bir işleyiş içinde olacaktır. Görev değişikliklerinin salınımları ve aşamalarının, işletmenin, ayrıca çalıştığı iş dalının gereksinmelerine (ihtiyaçlarına) uygun olması gerekecektir' Sözgelisi, eğer işletme mamulünü veya mamül türlerini değiştirecekse (örneğin her bir veya iki yılda bir), yöneticilerin döngüsü (rotasyonu) mamulün hayat seyrine göre yararlı olabilir. Öte yandan, on, onbeş yıllık mamul hayat seyri tecrübesi olan işletme, yöneticilerini takvim yılı temeliyle döngü içine sokabilir.

7 — Genel bir kural olarak, yöneticilerin döngüsü, örgütsel ilişkilerde anlık bir kırılmayı önleyecek biçimde ayarlanır.

8 — Gerek Uzun dönem planlamasının yapıcı gerek uygulayıcı yöneticilerinin; kendi sorumlulukları altındaki görevlerine katılacak uzmanları olacak, fakat bunlar, döngülü sorumluluk planı içine alınmayacaktır.

Öte yandan uzun dönem planlaması üzerinde ileri çalışmaların yapıldığı Birleşik Amerikada, bu konuda birçok işletmedeki uygulama ile ilgili olarak yapılan bir incelemede, işletmelerin uzun dönem planlaması organizasyonuna ilişkin başlıca şu gelişme evrelerini geçirdikleri öne sürülmüştür <sup>(11)</sup> :

I. EVRE : Bu evrede, önce konuyla uğraşacak bir kişi veya kurul görevlendirilmektedir. Eğer görev bir kişiye verilecekse, bu kimse bir denetçi, bir genel müdür yardımcısı veya işle ilgili herhangi bir kişi olabilmektedir. Bir grup ya da kurul söz konusu gö

---

(11) Söz konusu evrelere ilişkin çalışmalar 1962 Eylülünde Los Angeles, California Üniversitesinde yapılan bir seminerde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bkz.: GEORGE A. STEINER, «Stages in Development» derleyen : D.W. EWING, s. 184-186.



revi alacaksa, o vakit genel müdürün kıdemli kadrosu içinden bunlar seçilmekte, ayrıca sırasında bazı sorunlarda kurulu aydınlatmak üzere, örgütün uzman bilinen kişileri de toplantılara çağrılıp, görüşleri alınmaktadır. Özel sorunlara ilişkin olarak biraz daha fazla bilgi toplanıp, üzerinde durulmaktadır. Bundan sonra çözümler önerilip, buna uygun tedbirler alınmaktadır. Böylece işletme amaçları geliştirilmekte, dolayısıyla daha sürekli ve bütünlenmiş planlama çalışmasına uygun biçimde programlar düzenlenip, önerilmektedir.

II. EVRE : Aşağı yukarı bir yılın sonunda, bir planlama müdürünün bu işe atanması ile ikinci evre (safha) başlamaktadır. Söz konusu müdüre, ekonomik, finansal, mühendislik ve muhtemelen bilimsel yeterliği (ehliyeti) olan küçük bir yardımcı kadro verilmektedir. Bu grubun çalışmaları genellikle belli bir modele dayanmakta, kapsamına; işletme amaçlarının geliştirilmesi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ayrıntıları ile incelenmesi, değişen çevre koşullarının analizi, işletmenin yöneldiği yerlerin araştırılması, büyüme için yeni alanların ortaya çıkarılması ve işletmede planlama çabasını derinliğine geliştirecek bir temelin oluşturulması hususlarını almaktadır.

III. EVRE : Üçüncü yılın başlamasına doğru, birinci ayrıntılı planı ortaya çıkaracak planların yapılmasına geçilmekle, üçüncü evreye girilmektedir. Merkez işletme planlaması grubu, kendi planlarını geliştirecek bölümlere genel olarak yol göstermektedirler. Çoğu kez asıl plan, gelecek beş yıllık bir dönemi kapsamaktadır. Ancak bunun kısımları, beş yılın ötesine geçebilmektedir. Bölüm planları tamamlanınca, bunlar merkez planlama grubuna verilmekte, burada hepsi toplanıp, bütünleştirilerek değerlemeye sokulmaktadır. Bölüm planları, işletmenin amaçları ışığında gözden geçirilmekte, bu yapılırken çoğu kere, bölümlerin öngördüğü gelişmelerle, işletme amaçları arasında bir boşluk ortaya çıkmaktadır. O vakit, sorun bu boşluğun nasıl kapatılacağı şeklinde belirlemektedir. Bazan da bölümlerin sermaye ihtiyaçları, işletmenin finansal yetisini (kapasitesini) aşabilmektedir. Bu durum bölüm planlarında köklü değişikliklerin yapılmasını, yeni sermaye kaynaklarının aranmasını veya öne sürülen tedbirlerin yeniden incelenmesini gerektirmektedir. Gerçi ortaya konan planlar kimse tarafından kesinlikle yetkin (mükemmel) bulunmasa da, yine de önemli kararların alınmasına yol açmaktadırlar.

IV. EVRE : Bu evrenin işletme için taşıdığı değere göre, planlama müdürü, genel müdür yardımcısı yapılı ve planlama, bölümlerde resmî bir çalışma şekline dönüşür. Merkezdeki planlama kadrosu, planlama programında bölümlere yol göstermeye devam eder, ancak daha çok işletmenin genel gelişme sorunları üzerinde durulur. Bölüm planlarının sunumu, doğrudan doğruya yüksek yönetim basamağına yapılı. Bölümler düzeyinde planlama uyumcuları (koordinatörleri) görevlendirilir ve bunlar kurmay durumunda, genel yöneltme (emir-kumanda) kanalındaki yöneticilere bağlanırlar.

V. EVRE : Beşinci ve son evrede planlama kesinlikle işletmede yerleşmiş bulunmakta, merkez planlama grubu, işletmenin amaçları ile ilgili olarak bölümlerdeki çalışmalarını daha eleştirici bir gözle ele alıp, değerlemeye geçmektedir. Merkez planlarının çalışması, hemen üzerinde durulması gereken başka yönlelere de genişleyebilmektedir. Bölüm düzeyinde planlama uyumcularına (koordinatörlerine) gerek uzun dönem, gerek kısa dönem planlaması sorumluluğı verilmekte, böylece ikisi arasında yakın bir bağıntı kurulmaktadır. Ayrıca bunlar, planın işleyiş sorumlulukları yanında, denetleme çalışmalarını da üzerlerine almaktadırlar. Genel müdür adına yapılan bu tür denetleme eylemleri, planlara değgin başarı değerlemesi ile ilgili bulunmaktadırlar.

Burada üzerinde durulması gereken önemli nokta, yüksek yönetim basamağına sunulan uzun dönem planlamasının bu düzeyde değerlemesinin yapılmasında, hangi ölçütlerin (kıstasların) kullanılacağıdır. Bir çalışmada bunun için şu sorulara cevap aranması önerilmektedir <sup>(12)</sup> :

- 1 — Planlama grubu, endüstrinin büyümesinde rol oynayan temel etkenleri belirleyip, bunları tek tek değerleyebilmiş midir?
- 2 — İşletmenin zayıf ve güçlü yönleri doğru olarak değerlendirilmiş midir?
- 3 — İşletmenin planı destekleyen farklı fonksiyonlarının durumları yeterli bir uzanım (perspektif) içinde kestirilebilmekte midir?
- 4 — Uygulama yeteneğı olan bir zaman çizelgesi yapılmış mıdır?

---

(12) BRUCE PAYNE, «Steps in Long-Range Planning», *Harvard Business Review*, March-April, 1957, s. 95-106. Yine bkz.: EWING, s. 235-238.

5 — Çeşitli sorunlara ilişkin değişik almasıklar (alternatifler) düşünölmüş müdür?

6 — Gelecekte karşılaşılan değışiklikler için şimdiden bazı tedbirler öngörölmüş müdür?

En azından bu ve benzeri sorulara olumlu cevapların alındığı bir uzun dönem planından, yararlı sonuçların alınabileceğı düşünölebilir. Aslında uzun dönem planlarının değeriemesinde kuşkusuz birçok ölçütlerden yararlanılabilir. Ölçütlerin belirlenmesinde gerek işletmenin çalıştığı endüstrinin, gerek işletmenin kendi yapısının özellikleri büyük rol oynayacaktır. Önemli olan bunların çok iyi görölüp, gerçekten bir değerieme aracı olabileceklerin seçilebilmesidir.

## S O N U Ç

Planlama, kuşkusuz yönetimin temel ve başta gelen fonksiyonu olması dolayısıyla işletmelerin üzerinde önemle duracakları bir konu olmaktadır. Ancak planlama yapılırken bunun yeri, kapsamı, süresi, etki derecesi, vb. noktalarda çeşitli uygulamalara girilmekte ve dolayısıyla değışik nitelikte planlar yapılmaktadır. Söz konusu planlar içinde, uzun dönemli planların elde edildiğı, uzun dönem planlaması çalışmalarının niteliğı hakkında, buraya kadar yaptığımız açıklamalardan çıkan ilk sonuç, bu tür planların işletmenin tümünü kapsaması, sırasında, yapılmasının ayrıntılı bir örgüt düzeniyle gerçekleştirilebilmesidir. Böyle bir planlama çalışması, her şeyden önce saptanan işletme amaçlarına göre, şimdi alınacak kararların gelecekte taşıyacağı değeri kestirme, söz konusu amaçlara ulaşmada stratejilerin geliştirilmesi, stratejilerin ayrıntılı işleyiş programlarına alınması, ayrıca geniş çapta yürütülecek denetleme ve değerieme işlerinin düzenlenmesini içermektedir (ihtiva etmektedir).

Uzun dönem planlamasının en büyük özelliklerinden birisi de işletmenin büyüme ve gelişme gücünü açıklıkla ortaya koymasıdır. Aslında işletmede yürütölen uzun dönem planlaması çalışmaları ile bir ölkede ekonomisine yön verecek devlet planlama çalışmaları arasında özü bakımından bir fark yoktur. Sadece derece farkı bulunmaktadır. Amaç ve stratejilerin saptanması, kaynakların sağlanması, örgütsel birimlerde yürütölen planlama çalışmalarının bir merkezde uyumlaştırılması (koordine edilmesi), denetim ve değerieme-

nin yapılması her ikisinde de aynıdır. Yalnız birinde olay işletme açısından, diğesinde daha geniş olarak ülke ekonomisi yönünden ele alınmaktadır. Böyle bir plan yapımı ve uygulamasında başarıya ulaşıldığında, gerek işletme gerek ülke ekonomisi için gerçekleşen amaç büyüme ve gelişmedir. Başarısızlık, kaynakların boş yere harcanması, isabetsiz yollara girilmesinden doğan zararlar, vb. sonuçların toplandığı bir **gerileme** olgusunun (fenomeninin) ifadesinden başka bir şey değildir.

Gerçekte, uzun dönem planlaması işletmedeki planlama çalışmalarının en önemlisi ve yürütülmesi en güç olanıdır. Önemi, etki alanına işletmenin hem şimdiki, hem gelecekteki durumunu almasından; güçlüğü ise, böyle bir planlama çalışmasında gerek fiziksel araçların, gerek başta insan olmak üzere örgütsel araçların yeterli bulunması ve bunların çok iyi bir uyum ortamında bütünleştirilmesi zorunluluğundan ileri gelmektedir. Bu güçlüklerin yenilmesinde başarı kazanıldığı ölçüde uzun dönem planlaması işletmede büyüme ve gelişme gibi gerçekten önemli bir olgunun yaratılmasında baş rolü oynayacaktır.