

Stratejik Planlamanın Dayanağı Olarak Stratejik Öngörü Gereksinimi ve Geliştirme Yöntemleri

Necessity and Development Methods of Strategic Foresight
as the Foundation of Strategic Planning

Nazmi ÇEŞMECİ*

Özet

Strateji geliştirme ve stratejik planlama hemen her kurum için orta ve uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmek için zorunlu çalışmalar haline gelmiştir. Stratejik yönetim kapsamındaki “iç faktörler” kurumların kontrolü altında gelişebilmektedir. Ancak “dış faktörler” gelecekteki “çevresel koşullar”ın etkisi altında şekillenecektir. Söz konusu çevresel koşullar doğal olarak bugün içinde bulunulan çevresel koşullar ile aynı olmayacaktır. Bu gerçekten hareketle, kurumlar ve devletler geleceğin nasıl şekilleneceği hakkında bilgi sahibi olma ihtiyacı içindedirler. Geleceği tahmin etmek, tarih boyunca hep yapılagelmiştir. Son yıllarda bu çalışmalar geçmişte yapıldığından farklı olarak bilimsel verilere dayanılarak yapılmaya ve bu konuda yöntemler üretilmeye çalışılmaktadır. Bu makalenin amacı, stratejik planlama için ihtiyaç duyulan gelecek tahminlerinin önemini vurgulayarak, bu konuda literatürde yer alan başlıca çalışmalar ve yöntem denemelerinin analizini yapmak ve ortaya çıkan boşluklarla ilgili önerilerde bulunmaktır.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik yönetim, stratejik planlama, trend değişimleri, paradigma dönüşümü, stratejik öngörü ve senaryo planlama.*

139

Güvenlik
Stratejileri
Yıl: 8
Sayı: 15

* Yrd.Doç.Dr., Piri Reis Üniversitesi; e-posta: nazmi_cesmeci@yahoo.com.

Abstract

Strategy development and strategic planning have become essential for almost every institution to fulfill their medium- and long-term goals. Environmental conditions in the future are not as same as the ones which we experience today. Based on this fact, the institutions and the states are in need for having information about the way in which the future will take shape. Predicting the future was a widely-seen study throughout the history. However, unlike in the past, studies which have been done in recent years for predicting the future, have been based on scientific data and have tried to produce methods. The purpose of this study is to highlight the importance of predicting future which is needed for strategic planning, to analyze the major studies and method attempts on this subject in the literature and to make recommendations about the emerging gaps on this subject.

Key Words: *Strategic management, strategic planning, change in trends, paradigm shift, strategic foresights, scenario planning.*

1. Giriş

İnsanoğlunun geleceği bilme arzusu yeni bir şey değildir. Binlerce yıl öncesinde de liderlerin zihinleri, kabilelerinin veya devletlerinin ve doğal olarak kendi saltanatlarının geleceği hakkındaki endişelerle meşgul olmuştur. Söz konusu liderler, geleceği belirleyecek olan iç faktörlerin yanı sıra kendileri tarafından kontrol edilemeyen dış faktörlerin nasıl gelişeceğini de bilmek istemişlerdir. “Tarihin birinci dalgası” olarak nitelenen tarım çağında bile yöneticilerin ilgi alanları hem rakiplerinin durumu hem de kendi güçlerini doğrudan etkileyen kuraklık, kıtlık ve bolluk gibi doğa olaylarından etkilenen dönemlerinin tahmin edilmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Bu ilginin temel nedeni, günümüzdeki “stratejik yönetim” ilkelerine benzer bir şekilde, yönetmekle sorumlu olunan kurumun orta ve uzun vadede varlığını sürdürmek ve geliştirmek isteğidir. Diğer bir deyişle, orta ve uzun vadede karşılaşılması muhtemel tehditler ve fırsatları bilebilmek ve fırsatları değerlendirip, tehditleri savuşturarak devleti ya-

şatmak ve geliştirmek arzusu hep var olmuştur. Eski liderler bu amaçla geleceği okuduklarına inanılan insanları yanlarında bulundurarak onların öngörülerini dikkate almayı denemişlerdir. Bu kişilerin kehanetlerinin sadece mucizevi güçlerinden kaynaklanmadığını ve birtakım bilgilere de dayandığını düşünmek yanlış olmayacaktır. Ancak bu bilgilerin herhangi bir metodoloji ürünü olup olmadığı konusunda bir kanıt mevcut değildir.

Aydınlanma çağında yoğun bir şekilde işlenmeye başlanan “Metodoloji” konusunun da etkisiyle 20. yüzyıl başlarında ortaya çıkan “bilimsel yönetim paradigması”, yüzyılın ikinci yarısından itibaren “İşletmelerin stratejik yönetimi” kavramını da kapsamına almıştır.¹ Bu dönemden itibaren gelecek öngörülerini de bilimsel temellere oturtulmaya çalışılmıştır. Yüzyılın sonuna doğru bu çalışmaların yoğunlaştığı ve stratejik yönetimin girdileri arasına alınmaya başlandığı görülmektedir. Alvin Toffler ve Igor Ansoff’un 1970’lerdeki çalışmaları ile popüler hale gelen bu konuda 1990’lardan itibaren bazı modeller üretilmeye başlandığı görülmektedir.

Bu çalışmada, 1993 yılından itibaren C. Taylor, R. Slaughter ve J. Voros tarafından ileri sürülen stratejik öngörü geliştirme modelleri kapsamındaki çalışmaların analizi yapılarak bu modellerin T. Khun’un “Paradigma” kuramı çerçevesinde incelenmesi amaçlanmaktadır.

2. Terminolojinin Evrimi: Harp Sanatından İşletme Yönetimine

Günümüzde, strateji sözcüğü ve bu bağlamdaki terminoloji yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Zaman zaman farklı kullanımlara ve anlam kaymalarına da rastlanmaktadır. Bu nedenle çalışmayı da, konunun özüne odaklamak amacıyla ilgili terminolojiye kısaca değinmenin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Strateji sözcüğünün etimolojik kökeni hakkındaki en yaygın görüş, antik Yunanca kaynaklı iki kelimedenden oluştuğu şeklindedir. Kelimenin ilk bölümü yayılmış ordu ya da geniş insan topluluğu anla-

¹ Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners* (illustrated edition). The Free Press. New York, 1994, p.225

mına gelen “stratos” kelimesinden gelmektedir. Kelimenin ikinci bölümü “egy” ise yön vermek fiilinden çıkmıştır.² Aynı çağlarda yazıldığı kabul edilen Çinli asker-düşünür Sun Tzu’nun “Harp Sanatı” adlı eserinin de askeri stratejinin ilk baş yapıtı olduğu pek çok yazar tarafından kabul edilmektedir.³ Sözcüğün kökeninin bu kadar eskiye gitmesine ve uygulamaların tarih boyunca sürdürülmesine rağmen modern terminolojide yer alışı oldukça yenidir. (1656’da İngiltere’de Harrington, 1721’de Fransa’da Trevoux sözlüğünde kullanılmıştır).⁴ Prusyalı General Clausewitz’in 1832 yılında yayımlanan “Savaş Üzerine” adlı eseri de yakın çağın başyapıtı olarak kabul edilir.⁵ Tarih boyunca askerî bir terim olarak kullanılan strateji, günümüze doğru yaklaştıkça kullanım alanını genişletmiştir. Günümüzde artık, devletlerin, şirketlerin, siyasi partilerin, futbol takımları dahil her türlü organizasyonun kendi karmaşık sorunlarını incelemek ve çözmek için kullandıkları bir terim haline gelmiştir.⁶

“Stratejik” terimi ise genellikle sıfat olarak kullanılmaktadır. Bu kapsamda; ya askerî ve güvenlikle ilgili konuları nitelemekte ya da daha geniş anlamda, büyük, çok önemli, ulusal veya küresel çapta-ki terimleri ve üst yönetim kararlarını nitelemek amacıyla kullanılmaktadır.⁷

“Stratejik Yönetim” için çeşitli bakış açılarına göre farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımların ortak yönleri birleştirildiğinde; “bir organizasyonun uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek ve ra-

142

Security
Strategies
Year: 8
Issue: 15

2 John Adair, *Etkili Stratejik Liderlik*, çev. Salih Fatih Güneş, Babiali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2004, s. 15.

3 Colin S. Gray, *Modern Strategy*. Oxford University Press Inc. New York, 1999, p.80; Gerald A. Michaelson, *Sun Tzu: The Art of War for Managers; 50 Rules for Strategic Thinking*, Pressmark International, Alcoa U.S.A. 2001, p.4; Gary Gagliardi, *The Art of War and the Art of Marketing: A Translation for Marketing Warfare*. Clearbridge Publishing, Shoreline U.S.A. 2002, p. x.

4 Jean-Marie Mathey, *Comprendre la Stratégie*, Economica, Paris, 1995, p. 11.

5 The Clausewitz Homepage, Bassford, *Clausewitz and His Works*, Erişim tarihi: 30 Mayıs 2010; Colin S. Gray, *Ibid*, p. 75.

6 Hayri Ülgen, ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık. İstanbul, 2004 s.20; Jean-Marie Mathey, *Ibid*, p. 7.

7 Robert C. Shirley et al., *Strategy and Policy Formation: A Multifunctional Orientation* (2nd Ed.), John Wiley & Sons, San Antonio U.S.A., 1981, p. 1.

kiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla eldeki kaynakları en etkili biçimde kullanmayı hedef alan bir yönetim biçimi” olarak tarif etmek mümkün görülmektedir.⁸ Burada üzerinde durulması gereken konu, tarih boyunca askerî yönetim ve devlet yönetimi için kullanılan terminolojinin, giderek şirket yönetimlerini de kapsayacak şekilde tüm organizasyonlar için kullanılabilir hale gelmiş olmasıdır. Sadece, savaş alanlarının yerini pazar, düşmanların yerini de rakipler almıştır denilebilir.⁹ Giderek, ticari işletmelerin yönetimi konusunun, alan içinde daha fazla yer işgal ettiğini ve bu konudaki literatürün daha yaygın hale geldiğini ifade etmek çok yanlış olmayacaktır. Bu kapsamda, uzun dönemi kapsayan stratejik planlama konusu da, stratejik yönetimin temel unsurlarından biri olmaktadır.

3. Stratejik Yönetimin Stratejik Öngörüye Olan Gereksinimi

Bu noktadan itibaren stratejik yönetimde esas alınabilecek “Uzun dönemin” tanımı önem arz etmektedir. Bu konuda bazı kaynaklarda 3 yıldan 20 yıla,¹⁰ veya 3-4 yıldan 30-40 yıla kadar olan bir zaman aralığının esas alınmasının uygun olacağı yer almaktadır. Bu kapsamda örneğin, ağaçların dikim, gelişim ve üretim süresi göz önüne alındığında, ormancılık sektörü için stratejik yönetim süreci 20–30 yıl, petrol ve enerji üretimi için ise 30–40 yıl olabilmektedir.¹¹ Stratejik yönetim sürecinin geleceğe yönelik bu zaman boyutu, stratejik öngörü çalışmalarının temel gereksinimini oluşturmuştur. Bu konudaki en özlü ifade olarak “stratejik planlama bir gelecek düşüncesidir” cümlesi kabul edilebilir.¹²

Stratejik planlama ile stratejik öngörü veya gelecek tahmini, birbirleriyle çok güçlü bir iletişim içinde olmalarına rağmen aralarında çok temel bir fark vardır. Öngörü veya gelecek tahmini gelecekte “ne olacak” sorusuna cevap aranmasıdır. Stratejik planlama ise, gelecekte “ne yapılmalı” sorusunun cevaplarını hazırlamaktır.¹³

8 Hayri Ülgen, ve S. Kadri Mirze, Ibid, s. 26.

9 Leslie W. Rue ve Lloyd L. Byars, *Management Skills and Application*, McGraw-Hill, New York, 2002, p.102; Gary Gagliardi, Ibid, p. 2.

10 Leslie W. Rue ve Lloyd L. Byars, Ibid, p. 97.

11 Hayri Ülgen, ve S. Kadri Mirze, Ibid, s. 27.

12 Henry Mintzberg, Ibid, s. 7.

13 Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, Ibid, s. 108.

İkinci soruya verilecek cevaplar için çalışmalara başlarken, ilk sorunun cevaplarına yönelik somut bazı verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Sözkonusu soruya cevap bulabilmek için yapılan çalışmalara “tahmin teknikleri” de denmektedir. Tahmin teknikleri ise “sayısal olmayan”, “sayısal” ve “yaratıcı” tahmin teknikleri olarak üç başlık altında toplanmaktadır.¹⁴ Devam eden paragraflarda irdelenecek metodolojiler her üç teknikten de yararlanmakla birlikte her geçen gün öznel teknikleri daha az kullanıp nesnel tahmin tekniklerine ağırlık verilme gayreti içinde olduğu gözlenmektedir.

4. İlk Adım; Geçmişten Bugüne

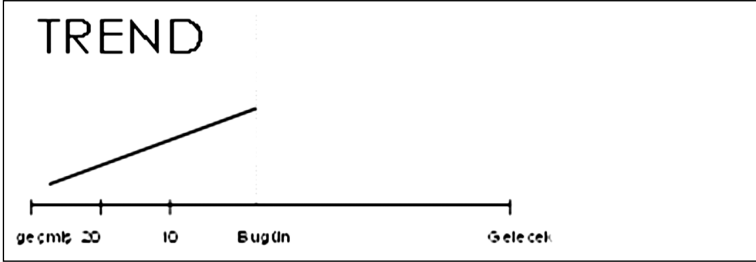
Literatürdeki tüm çalışmalarda, geleceği bilmenin mümkün olmadığı özellikle vurgulanmaktadır. Ancak, stratejik düzeyde alınması gereken tüm kararlar geleceğe yönelik iken eldeki tüm bilgiler geçmişe aittir. Güncel olarak kabul edilen tüm bilgiler bile, üzerinde çalışılmaya başlandığı zaman geçmişe ait bilgiler olmaktadır. Bu bir çelişkidir. Ancak gelecek öngörüsü yapmaya teşebbüs edenlerin, bu bilgilere dayanmaktan başka çareleri yoktur. Bu durumda gelecekle ilgili tahminlerin temel dayanağının, “geçmiş ve bugün” doğru okuyabilmek ve somut verilerle tanımlayabilmek olduğunu kabul ederek çalışmaya başlamak en güvenli yol olarak görülmektedir. Bu amaca yönelik olarak pek çok bilimsel yayın, istatistik ve değerlendirme kaynağı mevcuttur. Küresel çapta ele alındığında Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu, Birleşmiş Milletler Kalkınma Ajansı, diğer uluslararası örgütler, uluslararası ticaret ve sanayi odaları, sektörel uzmanlık kuruluşları gibi pek çok kuruluşun çalışmaları, yakın geçmiş ve içinde bulunulan zaman dilimini tanımlayabilmek için veriler sunmaktadırlar. Bu veri zenginliği kuşkusuz bazı zorluklar da içermektedir. Aynı konu veya sektör ile ilgili farklı sayılar ve değerlendirmelerle de karşılaşmak mümkündür. Böyle bir ortamda kurumlar ve devletlerin, kendi durumlarını değerlendirirken öznel yaklaşmak ve lehlerine olan verileri seçmek gibi bir zafiyetleri olabilmektedir. Hiç kuşkusuz bu tür yaklaşım, geçmiş ve günü doğru okuma açısından kaçınılması gereken bir durumu oluşturmaktadır.

¹⁴ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, Ibid, s. 109.

Günü tanımlama ile ilgili parametreler belirlenerek günün çevresel koşulları tanımlandıktan sonra aynı parametreleri kullanarak belirli aralıklarla geriye doğru gidilmeli ve o günlerin çevresel koşulları tanımlanmalıdır. Bu geçmiş incelemesinde ilk bakışta, Churchill'in özdeyişinde olduğu gibi, ne kadar geriye bakılırsa o kadar ilerisinin görülebileceği düşünülebilir.¹⁵ Bu ilke genel olarak doğru kabul edilmekle birlikte, bu çalışmada önerilen metodoloji için, en çok 40 – 50 yıllık bir geçmişin baz alınmasının doğru bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir. Zira bu işlem esnasında, her geriye gidiş aşamasında, ihtiyaç duyulan bilgilerde azalmalar ve eksiklerle karşılaşmaktadır. Bu da durum tespitlerinde bir ölçüde belirsizlik veya bulanıklıklarla karşılaşmak demektir. Yukarıda değinilen stratejik yönetimin zaman menzili olarak kabul edilen 30 – 40 yıl¹⁶ geriye doğru ulaşıldığında, bu tespitlerin bir grafiğe dökülerek bir trend eğrisi oluşturulması mümkün olabilecektir.

5. Genel veya Tek Parametrelili Yaklaşım

Bu yaklaşımda sadece bir trend eğrisi kullanılmaktadır. Bu eğri bir sektörün genel durumunu veya sadece bir parametredeki değişimi temsil edebilir. Örneğin bir şirketin satışlarında veya bir ülkenin ihracatındaki değişimin 30 – 40 yıl geriden gelerek bugüne ulaştığında nasıl bir trend eğrisi izlediğini gösterebilir. Bu yöntemin en sade açıklaması Şekil 1'de görülmektedir.

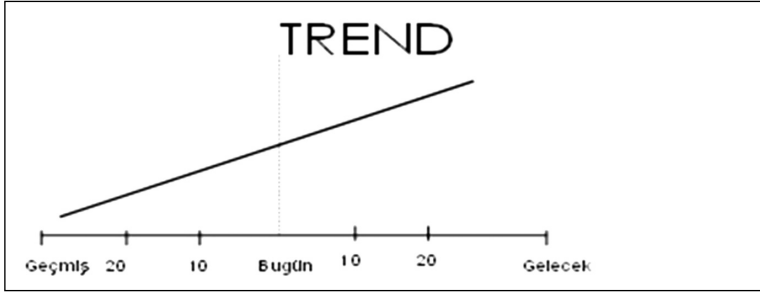


Şekil 1: Trend çizgisinin oluşturulması

15 Winston Churchill Quote, http://www.brainyquote.com/quotes/authors/w/winston_churchill_6.html. Erişim tarihi: Mart 2011 "The farther backward you can look, the farther forward you can see."

16 Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, Ibid, s. 27.

Müteakip aşamada trend çizgisi Şekil 2’de görüldüğü gibi geleceğe doğru uzatılmak suretiyle, incelenmekte olan kurumun veya sektörün gelecekteki durumu hakkında bir tahmin yapılabilir. Şekilde birinci dereceden düz bir doğru olarak temsil edilen bu trend çizgisi kuşkusuz daha karmaşık bir eğri olabilir.



Şekil 2: Trend çizgisinin geleceğe doğru uzatılması

146

Security
Strategies
Year: 8
Issue: 15

Bu yöntemin dayandığı temel varsayım, söz konusu sektörü, geçmişten bugüne gelişinde etkileyen iç ve dış faktörlerin aynı olacağı veya trend üzerinde anlamlı bir değişikliğe yol açamayacak düzeyde kalacağıdır. Diğer bir varsayım da inceleme yapılan dönemde trend kırılmalarına yol açabilecek büyük krizlerin, doğal afetlerin veya tarihi dönemeçlerin yaşanmayacağıdır.

6. Çok Boyutlu veya Çok Değişkenli Yöntem

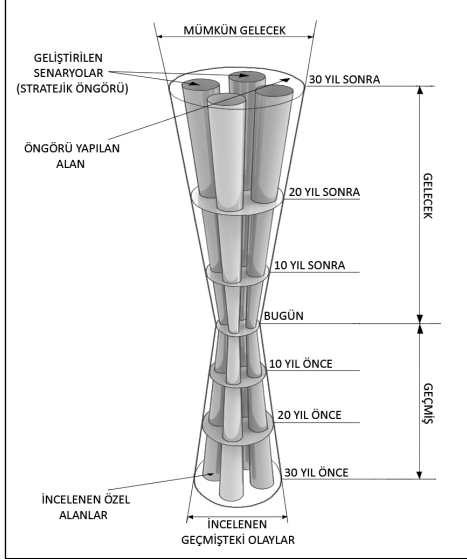
Bu yöntem ilk kez Charles F. Taylor tarafından 1993 yılında yayımlanan “Ulusların Yeni Düzeni İçin Alternatifli Dünya Senaryoları” isimli çalışmasında önerilmiş olan “Gerçekleşebilirlik veya Makuliyet Konisi” (Plausibility Cone) modeline dayanmaktadır.¹⁷ Takip eden dönemde pek çok kurum tarafından yapılan gelecek çalışmalarında bu yöntemden yararlanılmıştır.¹⁸ Bu metoda göre gelecek projeksiyonu yapılması istenen alanı etkileyeceği düşünülen faktör

17 Charles W. Taylor, *Alternative World Scenarios For a New Order of Nations*, Strategic Studies Institute. U.S. Army War College, 1993, p. 8.

18 Harp Akademileri Yayınları, *Stratejik Öngörü*, Harp Akademileri Basımevi, İstanbul, 1994, s. 8.

veya değişkenler, yine belirli zaman dilimleri içindeki geçmişten günümüze kadar, genişten dar doğru bir koni şeklinde gösterilmektedir. Ardından aynı değişkenler, “senaryo sürücüleri” adı altında, tahminde bulunulması arzu edilen gelecekteki zamana, bu kez dardan geniş doğru uzatılmaktadır. Koni şeklinin mantığında, günümüzde doğruya en yakın olarak tespit edilebilen ölçüm ve değerlendirmelerdeki kesinliğin ne kadar geriye gidilirse o kadar azalacağı, aynı şekilde ileriye doğru gidildiğinde de tahminlerdeki isabet olasılığının zayıflayacağıın yer aldığı değerlendirilmektedir. Taylor tarafından önerilen Gerçekleşebilirlik Konisi Modeli Şekil 3’te gösterilmektedir.

Bu kapsamda, her bir olasılık konisinin, yukarıda değinilmiş olan genel veya tek parametrelili yaklaşımdaki bir trend eğrisine karşılık geldiği şeklinde bir değerlendirme yapmak da mümkün görünmektedir. Bu değerlendirmenin, her iki yöntemin bir bütün olarak anlaşılmasını sağlayacağı ve bu yöntemi kullanarak yapılacak öngörü çalışmalarına kolaylık getireceği düşünülmektedir.

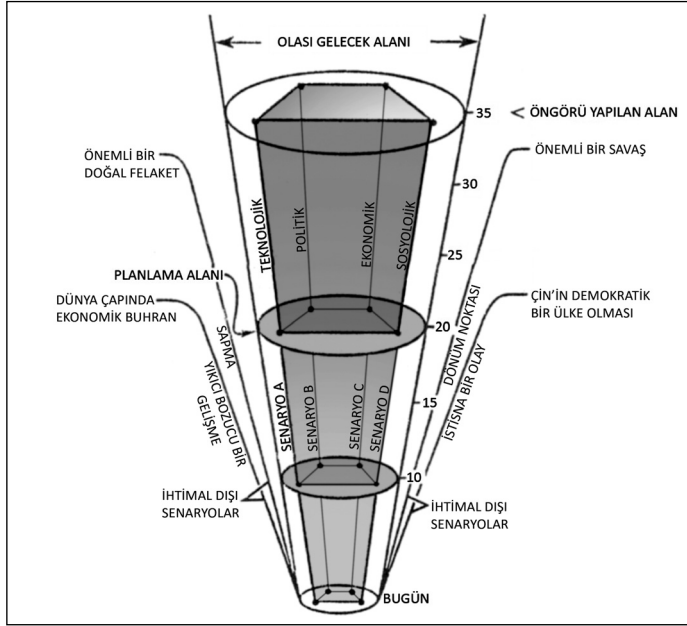


Şekil 3: Gerçekleşebilirlik (Makuliyet) konisi

Taylor çalışmasında ayrıca bazı senaryo sürücülerinden söz etmektedir.¹⁹ Bunlar, coğrafi, ekonomik, askerî, sosyolojik, bilimsel ve teknolojik, demografik, politik, çevre ve doğal kaynaklar gibi alanları içermektedir. Bu sürücülerin, geleceğin oluşmasına etki eden faktörler olarak nitelenmesinin doğru bir yaklaşım olacağı değerlendirilmektedir.

Taylor, diğer şekilsel açıklamasında, gelecek senaryolarını A, B, C, D senaryoları olarak adlandırmış ve teknolojik, politik, ekonomik ve sosyolojik faktörleri, koni içinde her bir senaryonun trend doğrularının devamı olarak göstermiştir.²⁰ Taylor ayrıca, başlangıçtaki düzgün şekilli konisine “ihtimal dışı senaryolar” veya “beklenmedik olaylar senaryosu” (Wildcard scenario) adı altında, çıkıntılar şeklinde ilaveler yapmıştır. (Şekil 4).

Şekil



4: Senaryolar ve senaryo sürücüsü faktörleri

19 Charles W. Taylor, Ibid, p. 11.

20 Charles W. Taylor, Ibid, p. 14.

Bu modelde irdelenmeye ihtiyaç duyulan iki husus olduğu değerlendirilmektedir:

Birincisi, faktörlerin senaryoların devamı gibi gösterilmesi faktörlerdeki değişimin farklı senaryolar ortaya çıkaracağını varsaymak ve bu varsayımına dayanarak faktörlerdeki değişimleri inceleyip trend eğrilerinin oluşturulması ve geleceğe yönelik olarak da bu trendler doğrultusunda senaryo tahminlerinde bulunulmasının daha uygun bir çalışma yöntemi olacağı düşünülmektedir. Böylelikle bir faktör-senaryo (neden-sonuç) ilişkisi modelde görülmüş olur. Ayrıca, geleceğe yönelik faktör-senaryo ilişkisi kurulurken bir senaryonun bir faktöre bağlanması yerine, her bir senaryonun, söz konusu faktörlerin tümündeki farklı değişimlerin ortak etkisi altında gerçekleşebileceğini varsaymak daha gerçekçi görünmektedir. Diğer taraftan, faktörlerden bazılarının başat rol oynayabileceği ve bunlardaki değişimin diğer sürücülere de etkileyebileceği gözönüne alınmalıdır. Burada teknolojik faktörlerin özel bir konumu olmalıdır. Örneğin, bir-iki on yıl içine sıgın teknolojik değişimler diğer faktörleri de etkileyerek yeni bir dünya sistemi veya rekabet ortamı oluşturabilmiştir. Bu savın kanıtlarını yakın tarihte görmek mümkündür.

İrdelenmesi gereken diğer konu da 30 – 40 yıllık dönemlerin, aynı trend eğrisinin veya aynı olasılık konisinin zaman boyutu içinde temsil edilmesi durumudur. Söz konusu zaman boyutu içinde bir – veya birden çok – trend kırılmasının oluşmayacağına garanti edilemeyeceği değerlendirilmektedir. Böyle bir trend kırılması olduğunda, trendin devam edeceği varsayımına dayanarak öngörülen senaryoların hiçbirinin gerçekleşmemesi ve yepyeni bir ortamın doğması da söz konusu olabilecektir. Bu konuda yakın tarihteki en somut örnek, 1985 – 2005 yılları arasındaki 20 yıllık bir zaman diliminde, Soğuk Savaşın sona ermesi ve 11 Eylül 2001 saldırısı gibi küresel çapta iki büyük trend kırılmasının yaşanmış olmasıdır. Taylor'ın, çalışmasında da bu kapsamda değerlendirilebilecek “İhtimal dışı senaryolar” adı altında, çıkıntılar şeklinde ilaveler mevcuttur. Taylor bu çıkıntıları “normalden sapmalar” olarak tanımlamış ve “gerçekleşme olasılığı düşük” olarak nitelemiştir. Bu çıkıntıların koni içine girme-

si halinde, koninin deforme olacağını belirtmiş ve bir “sapma analizi” olarak ayrıca incelenebileceğini ifade etmiştir. Ancak, bu aşamada sorgulanması gereken konu, öngörünün 30-40 yıllık menzili içinde ortaya çıkabilecek yapısal değişikliklerin gerçekten “gerçekleşme olasılığı düşük” “normalden sapmalar” mı, yoksa bir şekilde kaçınılmaz olarak gerçekleşecek durumlar mı olduğudur. Bu kapsamda, Thomas Kuhn’un ilk kez 1962 tarihinde yayımlanan “Bilimsel Devrimlerin Yapısı” adlı eserinde “Paradigma” kavramı ortaya atılmış ve her bilimsel kuralın veya algının bir geçerlilik süresi veya ömrü olduğunu, bir organizma mantığı içinde doğup, gelişip, eskiyerek sonunda yıkılacağı öne sürülmüştür.²¹ Geçen zaman içinde Kuhn’un başlangıçta fen bilimlerine dayandırdığı kuramının, gerçekleşen pek çok olayla sosyal bilimler alanında da güçlendiği görülmektedir. Örneğin, yukarıda Soğuk Savaş’ın sona ermesi olarak değinilen konu kapsamındaki “sosyalizmin yaşam öyküsü”nün bir paradigma dönemi, yıkılışının da bir paradigma dönüşümü olarak tanımlanması mümkündür. Bu bilgiler ışığında , gerçekleşebilirlik konisinin dışındaki çıkıntıları, hâlâ olasılığı en düşük senaryo olarak görmek ve başlangıçta çalışma dışı bırakmak çok da gerçekçi görünmemektedir. Zira geçmiş deneyimler 30-40 yıllık zaman dilimleri içinde benzer olayların vuku bulma olasılıklarının düşük olmadığını kanıtlamaktadır. Hatta Kuhn’un kuramı esas alınır, söz konusu dönüşümlerin, herhangi bir zaman diliminde vuku bulmaları kaçınılmazdır. Taylor’un konisinde “beklenmeyen olaylar” kapsamında yer alan küresel ekonomik krizlerin ve doğal afetlerin bile belirli birikimler sonucunda yaşandığı artık kabul edilen gerçekler haline gelmiştir. Sadece kesin zamanlarını tayin etmekte zorluklar vardır. Stratejik öngörü çalışması 30 – 40 yıllık bir dönemi kapsayacaksa bu dönem içinde bu tür olayların gerçekleşme olasılığını yüksek görmek ve çalışmayı, organizma mantığı içinde yürüterek -kesin olmasa bile yaklaşık olarak zamanını tahmin etme üzerine yoğunlaştırmak gerektiği düşünülmektedir. Sonuçta eğer trend kırılmalarının veya paradigma dönü-

150

Security
Strategies
Year: 8
Issue: 15

21 Thomas S. Kuhn, *Bilimsel Devrimlerin Yapısı*, Çev. Nilüfer Kuyuş Kırmızı Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 161.

şümlerinin vuku bulma zamanlarına yönelik tahminler belirli bir zaman dilimi (örn. 5 – 6 yıl) içine sokulabilirse 30 – 40 yıllık gelecek öngörülere kapsamında üretilecek alternatif senaryoların bu tahminler de dikkate alınarak oluşturulması gerektiği değerlendirilmektedir.

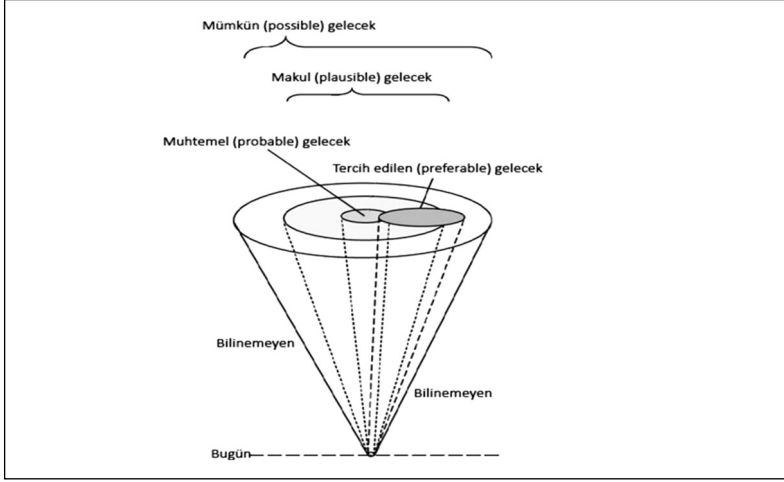
7. Geleceğin Çeşitlendirilmesi

Taylor'un çalışması gelecekte dünya için alternatif senaryolar oluşturulmasına yönelik olmasına rağmen modelin adı, gerçekleştirilebilirlik veya makuliyet olarak tercüme edilebilecek tek bir terime (plausibility) dayandırılmıştır. Taylor'un takipçileri ise geleceği; "gerçekleşme" ve "arzu edilme" derecelerine göre çeşitlendirmeyi denemişlerdir. Avustralya Swinburne Teknoloji Üniversitesi Öngörü Enstitüsü'nden Prof. Joseph Voros, kendisinden önceki çalışmalara da atıf yaparak çeşitlendirilmiş bir "Bir gelecek konisi (A future cone)" modeli önermiştir.²² Bu çalışmaya göre Taylor'ın "gerçekleşebilirlik/makuliyet (plausible)" konisinin ortada yer aldığı ve bu koninin içine ve dışına birer koni daha ile ilave edildiği üç konilik bir gelecek öngörülmüştür. Bu dıştaki ve içteki konilere de "muhtemel (probable) gelecek" ve "mümkün (possible) gelecek" isimleri verilmiştir. Ayrıca birbirinden bağımsız bu üç koniye diğerlerinin az veya çok üstüne binerek arakesitler oluşturan "tercih edilen (preferable) gelecek" adı altında dördüncü bir koni eklenmiştir.²³ Söz konusu model Şekil 5'te sunulmuştur.

Voros'un çok konili gelecek çalışmasında en dışa yerleştirilen "mümkün gelecek" konisi, gelecek senaryoları için en geniş alanı temsil etmekte ve hemen her senaryonun bu kapsamda görülmesi gerektiği düşünülmektedir. İçeri doğru inildiğinde daralmakta olan koniler daha hassas çalışmayı gerektirecek daha net tahminleri temsil etmektedir. Diğer taraftan, dördüncü koni olan ve diğer üç koni ile az veya çok arakesitler oluşturan "tercih edilen gelecek" konisinin getirdiği yenilik üzerinde durulması gerektiği değerlendirilmektedir. Voros ve arkadaşlarının gelecek öngürüsü çalışmalarına genel-

22 Joseph Voros, A generic foresight process framework. *Foresight*, 2003 5(3), pp. 10-21, p. 17. (Voros, Taylor'ın 1993 tarihli koni modelinden başlayarak, Hancock ve Bezolt tarafından 1994 yılında ileri sürülen, gelecek türlerini öngörü konisine adapte ettiğini belirtmektedir.)

23 Terimlerin Türkçe karşılıkları yazar tarafından önerilmiştir.



Şekil 5: Gelecek konisi

likle “işletme/kurum” açısından yaklaştıkları bilinmekle birlikte, önerilen modelin makro ölçekli kurumlar olan devletleri de kapsayacak şekilde yorumlanabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; işletme, kurum veya devletlerin, stratejik hedef planlarında ulaşmayı arzu ettikleri hedeflerinin, doğal olarak “tercih edilen” kesiti içinde olmaları beklenir. Bu modele göre, tercih edilen konisi dışarıya doğru genişledikçe, söz konusu hedeflerin gerçekleşme olasılığının azalacağı görülmektedir. Tercih edilen konisi en içteki “muhtemel gelecek” konisiyle tam çakıştığında ise hedeflerin gerçekleşme olasılığı en yüksek düzeyde olacaktır. Böyle bir tercih kurumun hedeflerinin küçük tutulması anlamına da gelebilir. Ancak her kurum genellikle yüksek hedefler koyma eğilimindedir. Bu durum da hedeflerin gerçekleşme olasılığını azaltacaktır. Bu paradoksu aşmak için risk yönetimini dikkatli bir şekilde uygulayarak hedefleri kontrollü olarak büyütme, bu modelden çıkarılacak bir sonuç olabilir. Diğer taraftan, piyasaya hâkim şirketlerin veya güçlü devletlerin, en içteki, “olasılığı en yüksek” koninin kesit alanları üzerinde oynama yani geleceği kendi hedefleri doğrultusunda şekillendirme arzuları akla gelmektedir. Bu imkânlarla her zaman sahip olup ol-

madıkları konusunun net bir yanıtının olmadığı düşünülmeyle birlikte, güçlü kurum ve devletlerin geleceği kendi tercihlerine göre şekillendirme arzularının, model üzerinden bu şekilde yorumlanabileceği değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan, konilerin düzgün hatlarına bakılarak Voros'un çalışmasının da trend mantığı üzerinden sürdürüldüğü anlaşılmaktadır. Ancak Voros "ihtimal dışı olaylar (wildcards)" kavramına da çalışmasında yer vermiştir. Bu kavrama "alan dışı" adını vermiş, "hayal gücünün ötesi" olarak tanımlamış ve konilerin dışını "bilinemeyen alan" olarak göstermiştir. İhtimal dışı olaylar konusunda yukarıda yapılmış olan değerlendirmeler göz önüne alınarak, parametrelere dayanan trend kavramı ile hayal gücünün ötesi arasında oldukça geniş bir mesafe olduğu ileri sürülebilir. Gerçi Voros, Taylor'dan farklı olarak, gelecek konisini çeşitlendirmiş ve daha geniş ve alternatifli olasılıklar hacmini koni modelinin içine dâhil etmiştir. Ayrıca makalesinde, hayal gücünün sınırlarını zorlayacak beyin fırtınası oturumlarının faydalarına da değinmiştir. Bu kapsamda 10- 11 Eylül 2001 günlerinde kendi enstitülerinde yaptıkları bir çalışma oturumunda, ABD'nin başlıca şehirlerine terörist saldırılarının olabileceği görüşünü "wildcards" kapsamında ortaya attıklarını, hemen arkasından da gerçekleşen olayı haber aldıklarında "wildcards" kavramının ne kadar önemli olduğunu anladıklarını söylemektedir.²⁴ Ancak burada itiraz konusu olması gereken nokta doğrudan trend – wildcards ilişkisi değildir. Bu makalenin dikkatlere sunulmasını arzu ettiği husus, Taylor konisi için sözkonusu olduğu gibi, görülebilir gelecek üzerinden yapılan öngörü menziline (Örn. 30-40 yıl) içinde, bir trend döneminin sona erip bir diğer trend dönemine geçişin yani bir paradigma dönüşümünün gerçekleşme olasılığının da göz önüne alınması gereğidir.

8. Metodolojiye Diğer Katkıların İrdelenmesi

Özellikle son bir kaç on yıl içinde, geleceğe yönelik öngöründe bulunma ve senaryo üretme kapsamında pek çok eser verilmektedir. Bu çalışmaların önemli bir kısmı, metodoloji önermekten çok, beyin

24 Joseph Voros, Ibid, p. 18.

fırtınası şeklinde gerçekleştirilen fütürist eserlerden oluşmakta ve “nitel tahminler” kapsamında oldukları değerlendirilmektedir. Büyük yankı ve etkiler yaratan bu eserler, bir yandan gelecek çalışmalarına önemi katkılar sağlarken, bazıları da zaman içinde demode olma ve bazen bizzat yazarları tarafından revize edilme durumuyla karşılaşmışlardır.²⁵ Bu makale, bu kapsamdaki fütürist çalışmaların önemini yadsımamakla birlikte, esas olarak “öngörü metodolojileri” üzerine yoğunlaştığı için söz konusu literatür inceleme dışında bırakılmıştır.

Diğer taraftan, Joseph Voros’un da görev yaptığı Avustralya Öngörü Enstitüsü’nün müdürlüğünü yapmış olan Profesör Richard A. Slaughter’ın geliştirdiği düşünceler, bu makalenin incelediği alanlarla olan ilgisi nedeniyle özetlenerek aşağıda sunulmuştur.²⁶

Slaughter, “sosyal öngörü” adını verdiği çalışmasında, bir organizasyon veya kurum içinde öngörü geliştirme sürecini ele almış ve gelecek düşüncesinin her insanda bir içgüdüsel yetenek olduğunu, dolayısıyla her insanın bir öngörü kapasitesi olduğunu ileri sürmüştür. Bu kapsamda, bir kurumda veya camiada, sadece üst yöneticilerin uzun vadeli düşünme yeteneği ile yetinilmesinin demode kabul edilmesi gerektiğini, bunun yerine kurumun tüm bireylerinin, bu doğal yeteneklerinin geliştirilerek, kolektif bir öngörü ve stratejik düşünce kapasitesi oluşturulmasının gerekli olduğunu vurgulamıştır. Bu amaca ulaşmak için de öngörü çalışması yapacak kurumlara beş aşamalı bir süreç önermektedir. Bunlar;

- öngörünün doğal bir insan kapasitesi olduğunun ve her bireyin bu yeteneğe sahip olduğunun kabulü,

25 Nazmi Çeşmeci, “Stratejik Öngörü Çalışmasının Tanımı, Önemi ve Yöntemleri Üzerine Düşünceler”, **Harp Akademileri Dergisi**, 2005, Sayı. 13, 57-61, s. 59. (Gelecek Çalışmaları’na katkıda bulunduğu değerlendirilen ünlü yazarlar ve eserleri kapsamında, S. Hantington’un “Medeniyetler Çatışması”, F. Fukuyama’nın “Tarihin Sonu mu”, J. Nashbit’in “Megatrendler”, M. J. Penn’in “Mikro Trendler”, A. Toffler’in “Gelecek Şoku” ve “Yeni Bir Uygarlık Yaratmak”, J. Attali’nin “Geleceğin Kısa Tarihi”, G. Friedman’ın “Gelecek 10 Yıl” ve “Gelecek 100 Yıl” sayılabilir.)

26 Richard A. Slaughter “Developing and Applying Strategic Foresight” http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2002slaughter_Strategic_Foresight.pdf. (Erişim tarihi: 11 Mart 2011)

- öngörü kavramları üzerinde yoğun pratik yapılması,
- öngörüde metodolojilerinin kullanılması,
- kurumsal öngörü hücrelerinin oluşturulması ve
- uzun vadeli düşünmenin yapılandırılması.

Slaughter'ın önermiş olduğu stratejik düşünce kapasitesi ve kolektif öngörü yöntemi kullanılarak somut sonuçlar elde edilmesinde "öngörü kavramları üzerinde yoğun pratik yapılması" aşamasının büyük önem arz ettiği değerlendirilmektedir. Bu aşamanın sonucunda, kurumdaki her seviyedeki bireyler arasında asgari düzeyde bir terminoloji birliği ve ortak strateji algılamasının gerçekleştirilmesi gerekir. Bu husus sağlanamadığı takdirde, önerilen yöntemin daha ikinci aşamadayken tıkanması riski ortaya çıkabilir. Zira, yapılan çalışmalarda bir kurumun veya toplumun orta-üst düzey yöneticilerinin dahi stratejik kavram va algılamaları arasında anlamlı farklar bulunmaktadır.²⁷

Slaughter, ayrıca akademik ve kurumsal alanlardaki benzer çalışmaların dört başlık altında gruplanarak, üzerinde çalışılmasını önermektedir. Slaughter'ın bu konudaki katkısı çok özet olarak şu şekildedir:

- Girdi (Input) Metodu:

Bu metot, organizasyonun gelecekteki ihtiyaçları ile ilgili verileri toplama yollarını önermektedir. Bu amaçla, yakın geleceğe yönelik yüksek kaliteli sorular üretmek bulunan cevaplar bütünleştirilir. Bu metodun güçlü yanı, hızlı bir öngörü çalışması yapılarak uygulamaya geçme imkanı sağlamasıdır. Zayıf yanı ise, yapılan çalışma, nitelikli bir şekilde icra edilemezse, amatör bir şekil alma tehlikesidir. Seçilen anahtar soruların kalitesi büyük önem arz etmektedir.

- Analitik Metot:

Slaughter'e göre basit tahmin ve tek boyutlu trend analizi yöntemlerinin popüleritesi artık azalmıştır. Zaman-olaylar çizelgeleri ar-

27 Nazmi Çeşmeci, *Perceptions on Strategy in General and Strategic Management: A Survey on Common Strategic Perception Among Medium-High Level Managers in Turkey*, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s. 150 (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

tık yeterli olmamaktadır. Artık pek çok faktörün karşılıklı etkileşimlerini esas alan, çapraz etki (cross-impact) analizlerine dayanan senaryolar üzerinde çalışılmalıdır. Nitelik ve nicelik boyutları birlikte mütalaa edilmelidir. Varsayımlar mutlaka hesaba katılmalıdır. Öngörülme- yen değişimler sistemin yumuşak karnını oluşturmaktadır.

- Paradigmatik Metod:

Slaughter, bu yöntemin stratejik öngörü alanının nispeten yeni aktörlerinden olduğunu, yeni kuşak gelecek düşünürlerinin son yıllarda paradigma kavramının rolü ve önemini farkına vardıklarını ancak bu farkındalığın henüz metodolojilere dönüştürülemediğini ifade etmektedir. (Bu ifadelerin makalenin başından itibaren yapılan tartışmalar ile paralellik gösterdiği görülmektedir.)

- Keşfedici Metot:

Gelecek düşüncelerini bir araya toplama ve alternatifli senaryo üretimi; gelecek düşüncesinin yerleştirilmesinde en etkin yöntemlerden biridir. Ancak çok iyi hazırlık ve detaylı analizlere ihtiyaç göstermektedir.

Bu makalenin kapsamı gereği bir kısmına değinilen Slaughter'ın stratejik öngörü alanındaki görüşleri literatürde yer alan pek çok çalışmaya referans teşkil etmiştir.²⁸

Sonuç

Kurumlar ve devletler orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için stratejiler geliştirip bu stratejilerine uygun planlamalar yapmak durumundadır. Orta ve uzun vade kavramları 4-5 yıldan 30-40 yıla uzanan bir zaman süreci olarak kabul edilmektedir. Bu süre içinde kurumun veya devletin stratejik hedeflerine ulaşması yeni bir dış çevre içinde olacaktır. Yeni dış çevrenin koşullarını önceden bilmek mümkün olmamasına rağmen bu konuda tarih boyunca öngörü ve tahminler hep yapılagelmiştir. Yakın zamana kadar öznel yeteneklerle yapılan bu tahminler, son bir kaç on yıldır bilimsel yöntemlere dayandırılmaya çalışılmaktadır. Başından itibaren en yaygın kabul

28 Maree K. Conway "The Swinburne experience: integrating foresight and strategic planning", *Scenario and Strategy Planning*, 2004, Vol. 3 No. 4, 7-16, p. 12; Joseph Voros, Ibid, p. 14.

gören yöntem, eğilim (trend) kavramına dayanan yöntemdir. Buna göre, belirli bir geçmişten bugüne getirilen trend eğrisi geleceğe doğru uzatılarak gelecek tahmini yapılmaktadır. Bu en sade yöntem önceden bilinmeyen pek çok etkinin tehdidi altındadır.

1993 yılında Charles Taylor tarafından yayımlanan “Alternatif Dünya Senaryoları” adlı çalışmada, bir gerçekleştiribilirlik/makuliyet konisi yöntemi önerilmiştir. Bu yöntemde; ölçülebilen sosyal, ekonomik, siyasi, askeri vb. parametreler onar yıllık zaman aralıkları ile geçmişten bu güne, genişten daraya doğru getirilmekte ve bu günden geleceğe doğru da dardan geniş doğru, yine on yıllık zaman aralıkları ile götürülmektedir. Bu yöntem daha sonra yapılan pek çok çalışmaya esin kaynağı olmuştur.

Son yıllarda küresel çapta pek çok fütürist yazar gelecekle ilgili görüşler ileri sürerken pek çok enstitü ve düşünce kuruluşu da gelecek öngörülerini için bilimsel yöntemler üzerine çalışmaktadır. Bunlardan Avustralya Öngörü Enstitüsü’nden iki uzmanın çalışmaları bu konudaki literatürde özel bir konum kazanmışlardır. Prof. R. Slaughter, öngörü yeteneğinin insanın doğasında olduğunu ileri sürerek, bu doğal yeteneğin beş aşamada geliştirilerek bir sosyal öngörü çevresi oluşturulmasını önermiştir. Slaughter ayrıca üçüncü aşama olarak belirttiği “öngörü metodolojileri” kapsamında; Girdi, Analitik, Paradigmatik ve Keşfedici başlıkları altında toplanabilecek dört metodoloji grubu üzerinde çalışılmasını önermiştir. Aynı enstitüden Prof. Voros ise Taylor’ın gerçekleştiribilirlik konisinin gelişmiş bir modelini “gelecek konisi” adı altında önermiştir. Bu modelde gelecek; “muhtemel” (probable) gelecek, “tercih edilen” (preferable) gelecek, “makul” (plausible) gelecek ve “mümkün” (possible) gelecek şeklinde iç içe dört koni olarak tabakalandırılmıştır. Bunların içinde “Tercih edilen gelecek” konisi belirli bir esneklikle ifade edilmiş ve diğer “üç tabaka gelecek” ile ara kesitler oluşturmuştur.

Yapılan tüm çalışmalar sonuçta bir şekilde “gelecek senaryoları” oluşturulmasını önermektedirler. Mutlaka alternatifli olmaları gereken bu senaryolar, belirli parametreler üzerinden bir çeşit trend eğrilerini veya dardan geniş doğru giden hacimli trend konilerini

önermektedirler. Ayrıca, beklenmedik durumların vuku bulmasına da yer verilerek “ihtimal dışı veya hayal gücünün ötesindeki senaryolar” olarak isimlendirilmektedir.

Gelecek tahmini veya stratejik öngörü metodolojileri üzerinde yapılan daha pek çok çalışma mevcuttur. Bu makalede zikredilen çalışmalar başta olmak üzere, hemen hepsinin önemini ve değerlerini teslim etmek gerekir. Ancak halen yeterince doldurulmamış bir alanın da metodolojilere dâhil edilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu alan, 1962 yılında Thomas Kuhn’un “Bilimsel Devrimlerin Yapısı” adlı eseri ile literatüre giren “paradigma” alanıdır. Bu kuram, tüm bilimsel kuralların ve algıların bir ömrü olduğunu, bir organizma mantığı içinde doğup, gelişip, sonunda eskiyerek geçerliklerini yitireceklerini ve bir paradigma dönüşümünün yaşanacağını ileri sürmektedir. Yaklaşık yarım yüzyıllık bir süreçte bu kuram fen bilimlerinden sosyal bilim alanlarına doğru yayılarak geçerliğini pek çok örnekle kanıtlamaktadır. Stratejik planlamanın, dolayısıyla öngörü menzillerinin 30-40 yıllık bir süreyi hedef aldığı göz önüne alındığında, günümüzde geçerli olan pek çok değer ve parametrenin bu sürecin içinde paradigmatik ömrünü doldurmaları olasılığının da göz önüne alınması gerektiği değerlendirilmektedir. Prof. Slaughter’ın kısmen değindiği bu konunun diğer çalışmalarda yer alan ihtimal dışı olayların vuku bulması olayından farklı olduğunun ortaya konması önem arz etmektedir. Bazı yazarlarca demode olarak değerlendirilen trend yönteminin değerini koruduğu düşünülmektedir. Ancak, her paradigma döneminin kendi trend eğrisini ortaya çıkaracağı, bu nedenle paradigma dönemlerinin tahmininde kullanılabilecek bilimsel yöntemler üzerinde çalışılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

SUMMARY

The institutions and the states have to develop strategies and make appropriate plans according to these strategies in order to achieve their medium- and long-term goals. Medium- and long-term concepts are considered as a time frames ranging from 4-5 years to 30-40 years. During these time frames, achievement of these strategic goals by the institutions and the states will be realized in a new external environment. Although to know the future conditions is impossible beforehand, throughout the history, there were always foresights and predictions. These predictions which were being realized by subjective talents until recently have, in the last decades, become studies which have been tried to base on scientific methods. From the very beginning, the most-widely accepted method is to constitute and follow a “trend curve”. This most simple method is threatened by many factors, which cannot be known in advance.

In 1993, the study with the title of “Alternative World Scenarios” published by Charles Taylor proposed a plausibility cone method. In this method, the measurable parameters such as social, economic, political and military parameters are brought with time periods of ten years from past to today and from today to future with the narrow end to the wide end. This study has been an inspiration for many studies later on.

In recent years, while many futurist authors argue their opinions about the future, many institutes and think-tanks have studies on scientific methods for the prediction of future. Of these researchers, the works of two professors who are the heads of Australian Foresight Institute have gained a special place in the literature on this subject. Professor Voros suggested a more developed model of the Taylor’s cone method under the name of “cone of future”. In this model, the future has been layered as four overlapping cones as “probable”, “preferable”, “plausible” and “possible” futures. Among these cones, cone of “preferable future” has been expressed with a certain degree of flexibility and formed intersections with the other three cones. Professor R. Slaughter has argued that the ability of foresight is within the human nature and has suggested to create a social foresight environment by developing

this natural ability. Moreover, Slaughter has proposed that a study should be done on four methodology groups (classified under the headings of Input, Analytic, Paradigmatic and Exploratory) within the context of “foresight methodologies”.

All the works which have been done until today have somehow suggested a creation of “scenarios for the future”. These scenarios which must necessarily have their alternatives puts forth a kind of trend curves using certain parameters. The possibility of occurrence of unexpected situations have also been kept in mind and “wildcard scenarios” or “scenarios beyond imagination” have been formed for these kind of situations.

There is a wealth of studies made on the prediction of the future. The author is convinced that all of those studies should be appreciated due to their importance and value, mainly those that are cited in this paper. However, it is considered that another area should be included also into those methodologies. This area is the concept of paradigm, which has been included into the literature by Thomas Kuhn’s book of “the Structure of Scientific Revolutions” in 1962. This theory asserts that all scientific rules and perceptions have a life span and that they are born, develop and in the end get old and lose their validity, similar to living organisms, giving rise to the change of paradigms. Within the past half century, this theory has proved to be true both in physical and social sciences. When taking the fact that strategic planning therefore the range of prediction cover a period of 30-40 years, it is deemed that many of the values and parameters of present day shall have lost their validity. As partially mentioned by Prof. Slaughter, this subject is different from the concept of “wildcards”, the occurrence of non-probable events. It should be accepted that the method of trend is still a valid method. However, it is considered that each period of paradigms shall create their own trend curve and new curve will be different from the previous one. In conclusion, the efforts should be concentrated on prediction of periods and nature of new paradigms in order to generate more realistic and valid strategic foresights.

KAYNAKÇA

Kitaplar

ADAİR, John, *Etkili Stratejik Liderlik*, çev. Salih Fatih Güneş, Babıalı Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2004.

ATTALİ, Jack, *Geleceğin Kısa Tarihi*, Çev. Turhan Ilgaz, İmge Kitabevi, İstanbul, 2007.

GAGLIARDI, Gary, *The Art of War and the Art of Marketing: A Translation for Marketing Warfare*, Clearbridge Publishing, Shoreline, U.S.A., 2002.

GRAY, Colin S., *Modern Strategy*, Oxford University Press Inc. New York, 1999.

HUNTINGTON, Samuel P., *The Clash of Civilization and the Remarking of World Order*, Simon & Schuster Paperbacks. N.Y., 2003.

KUHN, Thomas S. *Bilimsel Devrimlerin Yapısı*, Çev. Nilüfer Kuyaş Kırmızı Yayıncılık, İstanbul, 2006.

MATHEY, Jean-Marie, *Comprendre la Stratégie*, Economica, Paris, 1995.

MICHAELSON, Gerald A., *Sun Tzu: The Art of War for Managers; 50 Rules for Strategic Thinking*, Pressmark International, Alcoa, U.S.A., 2001.

MINTZBERG, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners* (illustrated edition.), The Free Press., New York, 1994.

PENN, Mark J., *Micro Trends the Small Forces Behind Tomorrows Big Cahanges*, Hachette Book Group, USA, N.Y., 2007.

RUE, Leslie W. ve BYARS, Lloyd L. *Management Skills and Application*, McGraw-Hill, New York, 2002.

“Stratejik Öngörü” **Harp Akademileri Yayınları**, Harp Akademileri Basımevi, İstanbul, 1994.

ÜLGEN, Hayri ve MİRZE S. Kadri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık. İstanbul, 2004.

SHIRLEY Robert C. et. al., *Strategy and Policy Formation: A Multifunctional Orientation* (2nd Ed.), John Wiley & Sons, San Antonio U.S.A., 1981.

TAYLOR, Charles W., *Alternative World Scenarios For a New Order of Nations*, Strategic Studies Institute., U.S. Army War College, 1993.

Makaleler

CONWAY, Maree K. “The Swinburne experience: integrating foresight and strategic planning”, **Scenario and Strategy Planning**, 2001, Vol. 3 No. 4.

ÇEŞMECİ, Nazmi, “Stratejik Öngörü Çalışmasının Tanımı, Önemi ve Yöntemleri Üzerine Düşünceler”, **Harp Akademileri Dergisi**, 2005, Sayı: 13.

VOROS, Joseph “A generic foresight process framework”, **Foresight**, 2003 5(3).

Tezler

ÇEŞMECİ, Nazmi. Perceptions on Strategy in General and Strategic Management: A Survey on Common Strategic **Perception Among Medium-High Level Managers in Turkey**, Işık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

İnternet

Clausewitz Homepage Bassford, Clausewitz and His Works, <http://www.clausewitz.com/readings/Bassford/Cworks/Works.htm>., (Erişim tarihi: 30 Mayıs 2010).

Richard A. Slauther “Developing and Applying Strategic Foresight” http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/2002slaughter_Strategic_Foresight.pdf . (Erişim tarihi: 11 Mart 2011).

Winston Churchill Quote, http://www.brainyquote.com/quotes/authors/w/winston_churchill_6.html. (Erişim tarihi: Mart 2011).