

Stratejik Planlama Süreçlerinin Değerlendirilmesi ve İşletmelerin Stratejik Planlamaya Yaklaşımlarının Analizi

Evaluation of Strategic Planning Processes and Analysis of Approaches of Businesses to Strategic Planning

Mustafa KEVSER

Dr.Öğr.Üyesi Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi
mkevser@bandirma.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0003-0586-1662>

**Anahtar
Kelimeler:**

*Stratejik
Planlama,
Stratejik Yönetim,
İşletme Analizleri.*

ÖZET

Stratejik planlama ikinci dünya savaşından sonra yönetim bilimi içerisinde kendine daha fazla yer bulmaya başlamış, 1980 sonrasında küreselleşmenin hızlanması ile birlikte rekabetin yaşandığı bütün alanlarda önemini arttırmıştır. Stratejik planlama işletmelerin gelecekte başarılı olabilmek için üst yönetimleri tarafından tasarlanan operasyonlar bütünüdür. Stratejik planlama ile işletmeler gelecekte yaşanacak olumsuzlukları en aza indirerek çeşitli yönetim alternatifleri ortaya koyarlar ve belirlenen amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Bu çalışmamızda stratejik planlama ve stratejik planlama süreçleri incelenecek, işletmelerin stratejik planlama ve stratejik planlama süreçlerine yaklaşımları değerlendirilecektir.

Keywords:

*Strategic Planning,
Strategic
Management,
Business Analysis,*

ABSTRACT

After the Second World War, strategic planning began to find more places in management literature. After the acceleration of globalization in 1980, it increased its importance in all fields where competition was experienced. Strategic planning is the whole set of operations designed by top management to succeed in the future of businesses. With strategic planning, businesses minimize the negative effects in the future and reveal various management alternatives and try to reach their determined goals. In this study, strategic planning and strategic planning processes will be examined and approaches of strategic planning and strategic planning processes will be evaluated.

1. GİRİŞ

20.yüzyılın ikinci yarısında işletmeler küreselleşme ile birlikte çok daha rekabetçi ve dinamik bir iş çevresinde faaliyet göstermeye başlamışlardır. İşletmelerin sürekli değişen, gelişen ve sabit bir denge halini koruyamayan çevrede yaşamaları işletmelerin bu değişme ve gelişime uyum sağlamasını zorunlu kılmış olup uyum süreçleri yaşama ve gelişme güçlerini yakından etkilemektedir.

Meydana gelen değişimler ve bunlara uyum sağlama gerekliliği stratejik yönetim çerçevesinde planlamanın önemini arttırmıştır. İşletmeler için planlamanın önemi değişim ve gelişmelerin çok hızlı olması ve bunları tahmin etme imkânının sınırlı kalmasından ileri gelmektedir (Özalp, 1998: 120).

Dış çevrenin sürekli analizi, işletmeye yönelik fırsatların ve tehditlerin değerlendirilmesi, yönetimin en önemli görevleri arasındadır. Gelecekteki günlerden emin olunamayacağını bir ilke olarak kabul eden yöneticiler, ileride meydana gelebilecek olaylarla ilgili işletme içinde alınmış bütün kararların sistematik biçimde incelenmesi gereğini duyarak planlamadan yararlanırlar (Eren, 1990: 41-42).

Stratejik planlama, bir örgütün gelecekte başarılı olması için örgüt üst yönetimi tarafından geleceğin tasarlanması, gerekli prosedür ve operasyonların geliştirilmesi süreci (Goodstein vd., 1992: 45) olarak tanımlanabilmektedir. Bu çerçevede stratejik planlama işletme planlarının en tepesinde yer almakta olup işletme sahip ve yöneticilerinin işletmeden beklentilerine ve işletme amaçlarının belirlenmesine kılavuzluk etmektedir.

Stratejik planlama işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamakla birlikte başarı sağlamanın tek yolu olarak görülmemelidir. İşletmelerin stratejik planlamadan fayda sağlayabilmesi işletme içinde ortak bir anlayışı yansıtmasına ve bu sürece işletme içi ve dışından tüm paydaşların katılımına bağlı olmaktadır.

2. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARI

Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Webster's New International Dictionary'e göre strateji, savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri güçlerini şartlara uygun ve elverişli olarak yerleştirilmesi bilimi ve sanatıdır. Strateji kelimesi dilimizde de savaş yönetim sanatı olarak anlam bulmuş ve dilimize de Fransızca'dan geçmiştir (Üzün, 2000: 1).

Strateji kavramı yönetim bilimleri açısından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Strateji, işletmenin zaman içinde belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için kıt kaynaklarını ayırmaya yönelik plan ya da eylem yöntemidir (Ceritli, 1996: 37). Bir başka tanıma göre ise strateji, bir işletmenin uzun süreli temel amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanılmasında kabul edilen yollardır (Taşkıran, 2001: 365).

Strateji kavramının savaş meydanlarından sıyrılarak işletme yönetimi alanında da kullanılmaya başlanmasının temelinde ülkelerin ve işletmelerin kendi refahlarını ve ana hedefleri olan kâr maksimizasyonlarını sağlamak adına çeşitli faaliyetler yürütmesi yatmaktadır. Yani ülkeler ve işletmeler de ordular gibi stratejiler geliştirmekte ve böylelikle ana hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadırlar.

Stratejik yönetim kavramı, strateji kavramından türetilmiş olup yönetim alanındaki bir takım eksiklikleri gidermek için geliştirilmiştir. Bu kavram ile sadece planlama tanımlanmamış olup aynı zamanda planların uygulanması ve kontrol edilmesi de yönetim sürecine dâhil edilmiştir.

Küreselleşmenin rekabeti arttırdığı günümüzde yönetim bilimi açısından oldukça önemli olan stratejik yönetim ise şöyle tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (Bryson, 1988: 5). Stratejik yönetim işletmenin gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik süreci kapsamaktadır. Stratejik yönetim sürekli iyileştirme ve kaliteye yönelik çabalar, bütçeleme, kaynak planlaması, program değerlendirilmesi, performans gözlemleme ve raporlama faaliyetlerini bütünsel hale getiren bir anlayış zinciridir.

Stratejik yönetim planlama, örgütlenme, yürütme, denetim gibi temel yönetim işlevlerini ortadan kaldırmamaktadır. Stratejik yönetim üst yönetimin ilgilendiği özel bir yönetim tarzı olup örgütün dış çevresiyle ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsar ve işletmenin gelecekte nerede olacağı ile ilgili sorulara cevap verir. Bu çerçevede stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve örgütsel yönünün belirlenmesiyle hedeflenen noktaya ulaşmak için yapılacak işlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Dinçer, 1998: 35).

Stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetim süreçlerini içinde barındırmakta olup işletmenin bulunduğu nokta ile hedeflediği nokta arasındaki yolu ifade etmektedir. İşletmenin amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir ve uzun vadeli, geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. İşletmelerin uzun dönemli amaç ve hedefleri ile işletme önceliklerinin hazırlanmasını, kaynak tahsisinin de bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda da hesap verme sorumluluğunu içermektedir.

3. PLANLAMA KAVRAMI

İşletme yönetiminde plan ve planlamaya yönelik birçok tanım yapılmıştır. Plan, genel olarak önceden belirlenen ve karar verilmiş olan eylemlerin genel adıdır. Planlar işletmelerin amaçları ile bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan araçların tespit edilmesi ve seçilmesi işlemlerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla karar vermek ve plan yapmak aynı şeyleri ifade etmektedir. Tek farkları ise planların birden fazla kararı içinde barındıran kararlar toplamı olmasıdır (Koçel, 1993: 60).

Planlama varılması tasarlanan hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere giden yol, yöntem ve araçların önceden seçilmesi olarak tanımlanabilmektedir. En kısa anlatımla planlama bir amaca ulaşmak için izlenecek yolun önceden saptanmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 182).

Planlama işletmenin tümünü ya da herhangi bir birimini ilgilendiren geleceğe yönelik alternatif hareket biçimleri arasındaki bir seçim sürecini ifade etmekte olup, neyin nasıl yapılacağı, kimler tarafından ne zaman yapılacağı, hangi olanaklar kullanılarak neden yapılacağına yönelik sorulara cevap aramaktadır. Planlama bu sorulara cevap ararken sahip olması gereken bir takım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler;

- Planlamanın kapsamlı bir faaliyet olması,
- Planlamanın esnek ve devingen bir özellik taşıması,
- Planlamanın bir seçim ve tercih süreci olması,
- Planlamanın öncelikli olması,
- Planlamanın amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlaması,

şeklinde sıralanabilmektedir. Planlamanın etkin bir şekilde yapılması işletmeye rekabet gücü kazandırır, motivasyonu, yetki devrini, koordinasyonu ve kontrolü kolaylaştırır (Ataman, 2001: 211).

4. STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMI

Stratejik planlamaya yönelik birçok tanım yapılmakla birlikte yapılan tanımlar genel olarak stratejik planlamayı, kurumun bulunduğu noktadan hedeflediği noktaya varmasını sağlayan işlemler bütünü olarak nitelemektedir. Genel bir tanım yapmak gerekirse stratejik planlama, işletmenin amaçlarının belirlenmesi, amaca ulaşmak için belirli hedeflerin tutturulması için oluşturulan stratejik programlar olup, bu programlar ile politikaların uygulanmasını sağlayan gerekli yöntemlerin seçimidir (Stoner, 1993: 101).

Stratejik planlama ikinci dünya savaşı sonrasında artan rekabet neticesinde işletmeler açısından önemli bir üstünlük aracı olarak değerlendirilmiştir. İkinci dünya savaşı öncesinde işletmelerin temel odak noktası üretim iken sonrasında yeni pazarlar bulma ve üretilen ürünlerin bu yeni pazarlara ulaştırılması odak haline gelmiştir. Bu durum işletmelerin yeni stratejiler geliştirmesi gerekliliğini ortaya koymuş ve stratejik planlama böylelikle önem kazanmıştır. Stratejik planlama stratejik yönetimden ayrı olarak değerlendirilmekte ve stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmemektedir. Stratejik planlama kaynakların dağılımı ve işletmeyi farklı kılacak rekabet gücü üzerinde dururken aynı zamanda daha durağan bir ortamda geleceği öngörmeyi de içermektedir. Stratejik yönetim ise sürekli değişimin yaşandığı bir çevrede işletmenin uyumlu davranabilmesi için dinamik bir yaklaşımı içermektedir (Kocaoğlu ve Gülsün, 2004: 37).

Stratejik planlama tüm işletmeyi kapsayan bir çerçeve oluştururken stratejik planların uygulanmasından işletme üst yönetimi sorumludur. Yönetimsel bir araç olarak stratejik planlama karmaşık ve dinamik iş piyasası içinde yol haritası özelliğine sahiptir. İşletmenin hedeflediği sonuçların elde edilmesine yönelik stratejilere temel oluşturmaktadır. Stratejik planlar ile işletmeler uzun vadeli bakış açılarına sahip olurlar, hedeflerin gerçekleştirilmesi için esnek ve anlık durumlara uyum gösteren bir yapıya bürünürler. Stratejik planlar iletişimi teşvik eder ve aynı zamanda paydaşların işletmeye destekleri için önemli bir araçtır.

Tüm yönetsel iyileştirme çabalarına benzer şekilde stratejik planlamanın uzun vadede fayda sağlayan bir yapı olduğu unutulmamalıdır. Stratejik planların bir anda işletme için tüm olumsuzlukları ortadan kaldırması söz konusu değildir. Sonuç alabilmek için tüm işletme üst yönetimi ve çalışanların planlarda belirtilen görev ve yükümlülüklerin farkında olmaları, bunlara uyum sağlamaları ve stratejik planlamaların önemini anlamaları gerekmektedir (Kevser, 2007: 89).

5. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlama sürecine ilişkin farklı yazarlarca farklı tanımlamalar yapılmıştır (Aaker, 1984; Bryson, 1988; Eren, 1990; Üzün, 2000). Farklı tanımlamalara rağmen stratejik planlama sürecinin nasıl uygulanacağı konusu işletmelerin organizasyon seviyelerine, zaman sınırlamalarına, planlama ve araştırma olanaklarına, işletme içi ve işletme dışı ulaşılabilir bilgi sistemlerinin seviyesine, pazardaki rekabet durumuna göre değişiklik gösterebilmektedir (Ergenekon, 1990; 64).

Yapılan araştırmalar çerçevesinde bu çalışmada stratejik planlama süreci işletme dışı analizler, işletme içi analizler, swot analizi, strateji belirleme ve seçim, uygulama, izleme, değerlendirme ve kontrol süreçleri olmak üzere ele alınmıştır.

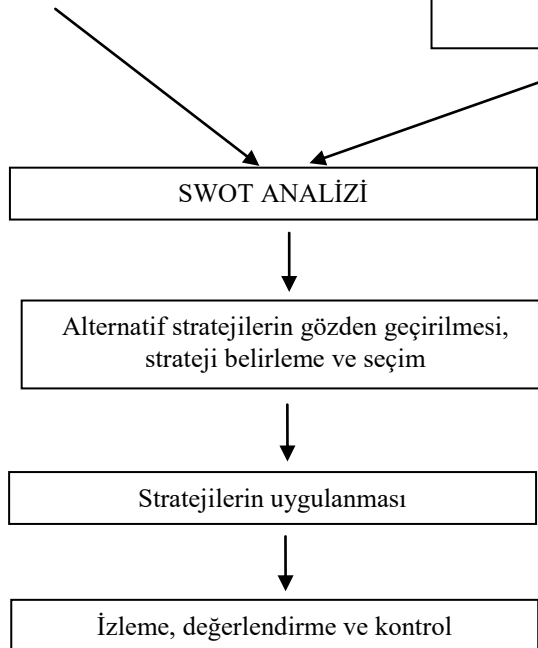
Şekil 1. Stratejik Planlama Süreci

1. İşletme Dışı Analizler

- Müşteri Analizi
- Pazar Analizi
- Rekabet Analizi
- Endüstri Analizi
- Finansman kuruluşlarının Analizi
- Dış Çevre Analizi

2. İşletme İçi Analizler

- İşletme misyonu
- İşletme vizyonu
- Amaç ve hedefler
- Finansal analiz
- Örgüt kültürü analizi
- Rekabet stratejisi analizi
- Pazarlama faktörlerinin analizi
- Üretim faktörlerinin analizi
- AR-GE Analizi
- İnsan Kaynakları Analizi
- Portföy Analizi



5.1. İşletme Dışı Analizler

İşletme dışı analizler, işletmenin kendisi ile ilgili olan ancak kendisi dışındaki dış çevre faktörlerinden oluşmaktadır. Buna göre dış çevre, bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şey olarak tanımlanabilmektedir (Dinçer; 1998; 67). İşletmelerin faaliyetlerini sürdürmesi ve faaliyetlerinin başarısı dış çevre faktörlerine doğrudan doğruya bağlıdır. Bu kapsamda stratejik planlamanın önemli aşamalarından ilki işletme dışı analizlerden oluşmaktadır. Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere işletme dışı analizler; müşteri analizleri, pazar analizi, rekabet analizi, endüstri analizi, finansman kuruluşlarının analizi ve dış çevre analizlerinden oluşmaktadır.

Müşteri analizleri: David A. Aaker'in belirttiği üzere stratejik planlama çalışmalarının ilk aşamasını oluşturmaktadır. İşletmeler bugünkü ve gelecekteki potansiyel müşterilerinin analizlerinde müşterilerinin özelliklerine ve motivasyonlarına göre pazar dilimlemesi yapmaktadırlar (Ergenekon, 1990; 69). Pazar dilimlemesinin amacı, pazarlama yapılabilecek alıcıları seçmek, alıcılar arasındaki farklılıkları saptamak ve benzer karakteristikler taşıyanları gruplandırmaktır (Tek, 1999: 217).

Pazar analizleri: Tüketicilerin ihtiyaç duydukları mal ve hizmetlerin olduğu alana pazar adı verilmektedir. İşletme stratejileri açısından pazar analizleri, işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlarda üretimini gerçekleştirilmesi gereken temel ürünlerin, üretilen ürünlerin satılacağı pazar bölümlerinin ve bunlardaki gelişmelerin değerlendirilmesi aynı zamanda pazarlama bileşenlerinin duyarlılık analizlerinin yapılmasıdır (Eren, 1990; 126).

Rekabet analizleri: İşletmelerin sürekliliği ve karlı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesi rakiplerin durumuna da bağlıdır. Rakipler ve rekabet ortamındaki değişiklikler sürekli izlenmeli ve analiz edilmelidir. Bu doğrultuda işletme pazar rekabetinde geri kalmamak ve üstünlük sağlayabilmek için mevcut ve potansiyel rakiplerin durumlarını, ürünlerini, güçlü ve zayıf yanlarını stratejik planların bir parçası olarak değerlendirmelidir. Rekabet analizinde işletme rakiplerinin analizi, üretim kapasiteleri ve verimli yıllık üretim miktarları, yönelimleri, büyüme oranları, amaçları ve varsayımları, maliyetleri, sezilebilir davranışları, rakiplerin organizasyonları ve kültürel durumları, üretim yapıları, zayıf ve güçlü yönleri üzerinde önemle durulması gereken konulardır (Eren, 2002: 154-156).

Endüstri analizleri: Endüstri analizleri, endüstri karlılığını belirlemek ve endüstri yapısını ortaya koymak için yapılır. Porter'a göre endüstri analizinde beş temel değişken bulunmakta olup endüstriye girip girmeme kararı bu analizler sonrasında verilmektedir (Porter, 1980). Porter'a göre endüstri analizindeki beş temel değişken; endüstrideki satıcıların pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, ikame endüstrilerin o endüstri üzerindeki tehdit ve tehlikeleri, endüstriye yeni giren firmaların yarattığı tehdit ve tehlikeler ile mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddetidir (Hitt, Ireland ve Hoskisson; 1999; 60-71).

Finansman kuruluşlarının analizi: İşletmeler kısa ve uzun vadeli yatırımları ya da nakit ihtiyaçlarını her zaman özkaynaklarından karşılamazlar. Özellikle finansman tekniği açısından duran varlık yatırımlarının uzun vadeli yabancı kaynaklarla karşılanması esastır. Bu çerçevede işletmeler yatırımları ve sermaye gereksinimleri için uygun maliyetli dış kaynak arayışına girerler. Gerekli olan dış kaynaklar bankalardan ya da banka dışı finansal kurumlardan karşılanabilir. Bu noktada önemli olan işletmenin kendi finansal yapısına uygun, vade ve maliyet açısından avantajlı finansal kaynaklara ulaşabilmesidir. İşletme stratejik planlama çerçevesinde kısa ve uzun vadeli finansal ihtiyaçlarını karşılayabilecek finansal kuruluşları tespit eder ve analizini yapar.

Dış çevre analizi: Dış çevre analizleri ekonomik, politik, teknolojik, kültürel, demografik analizler olarak bölümlendirilebilir. Dış çevre analizlerinin amacı sürekli gelişen ve değişen dünyada işletme için tehdit olabilecek ya da fırsat ya da üstünlük sağlayabilecek olayları ve trendleri incelemek ve analiz edip işletmeye yön vermektir. İşletme ekonomik analizler ile hem yatırım yapacağı ülkenin hem de dünyanın genel ekonomik durumunu, faiz hadlerini, enflasyon trendlerini, döviz kuru değişimlerini ve diğer makro değişkenleri detaylı şekilde analiz eder ve buna göre pozisyon alarak yatırım kararını verir. Bu analizlerin yapılmaması özellikle sağlıklı bir finansal yönetime engel teşkil eder. Politik analizler ile hem ülke bazında hem de dünya bazında genel siyasi durum, politik gelişmeler dikkatlice izlenerek analiz edilir ve değerlendirilir. Politik analizler aynı zamanda yatırım yapılacak ülkelerin hukuki yapılarına ve kurumsal yönetim çerçevesinde işletmelerin yasal koruma düzeylerine ilişkin değerlendirme ve analizleri de içerebilir. Teknolojik analizler günümüz işletmeleri için en önemli konuların başında gelmektedir. İşletmelerin 2000’li yılların başından bu yana teknoloji yatırımları hızlı bir şekilde artmaktadır. Özellikle gelişen finansal teknoloji yatırımları (fintech) işletmelere önemli ölçüde rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu kapsamda işletmeler mevcut teknoloji ile birlikte stratejik planların bir parçası olarak rakiplerin kullandığı teknolojileri analiz etmeli ve rekabet gücü kazanabilmek için çağdaş teknolojiye uyum sağlamalıdır. Kültürel analizler mevcut ve potansiyel müşterilerin tüketim eğilimlerini ölçme, tüketim alışkanlıklarını belirleyen temel faktörlerin neler olduğu konusunda işletmelere bilgi sağlamaktadır. Bunun yanında kültürel analizler ile mevcut ve potansiyel müşterilerin yeni ürün ve markalara bakış açıları değerlendirilebilir ve işletme kararlarını bu yönde şekillendirebilir. Dış çevre analizleri kapsamında değerlendirdiğimiz son analiz ise demografik analizlerdir. Demografik analizler pazar yapısı ve endüstri üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Mevcut demografik yapının analizinin yanında demografik farklılaşmalar işletmenin uzun dönemli planlamaları üzerinde etkili olabilmektedir. Bunun yanında ülkedeki göç yapısı da işletmenin üretim planlaması ve pazar üzerinde etkilidir (Kevser, 2007: 120-123).

5.2. İşletme İçi Analizler

İşletme içi analizler, örgütün kendi iç yapısına yönelik analizlerdir. W.F Glueck’e göre işletme içi analizler çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın kendi yapısını ve gücünü belirleme sürecidir (Glueck, 1980: 88). İşletme içi analizler genel çerçeve içerisinde misyon ve vizyonun tanımlanması, işletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, firmanın geçmiş performansı ile bugünkü performansının karşılaştırılması ile örgüt kültürünün, pazarlama faktörlerinin, üretim faktörlerinin, finansman faktörlerinin, arge faktörlerinin, insan kaynaklarının ve portföyün analizinden oluşmaktadır.

Misyon, bir işletmeyi aynı işi yapan diğer işletmeden ayıran kalıcı bir amacın ifadesidir (Henderson, 1998: 36). Misyon, işletmenin ne yapmak istediğini ve hangi amaçla kurulduğunu, kendini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder. Bu nedenle misyon, işletmenin kendisini meşrulaştırmasında kullanılır (Budak ve Budak, 2004: 286). Toftoy ve Chatterjee (2004), işletme misyonunun alternatif stratejiler arasında bir seçim yapılacağına karar aracı olarak kullanılabilirliğini ifade etmişlerdir (Toftoy ve Chatterjee, 2004: 41-44).

İşletme açısından vizyon, gelecekte olmayı arzu ettikleri durumun ifadesidir. Vizyon kuruluşların geleceğini sembolize eder ve gelecek için bir pusuladır. Güçlü bir vizyon idealisttir, özgündür, ayırt edicidir, çekicidir, kısa ve akılda kalıcıdır. İşletme vizyonunun ilham verici ve iddialı olması beklenir. Vizyon işletmelerin tepe yönetimleri tarafından doğrudan doğruya belirlenebileceği gibi işletme çalışanlarının katılımı ile de belirlenebilmektedir.

İşletme içi analizlerde aynı zamanda işletme amaç ve hedefleri de belirlenmelidir. Stratejik işletme amaçları, belirli bir zaman diliminde işletmenin ulaşmayı hedeflediği sonuçlardır. Stratejik amaç ve hedefler stratejik planlama sürecinde işletmenin “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir. İyi belirlenmiş amaçlar spesifik, gerçekçi, ulaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır.

Stratejik planlama süreçlerinde işletmelerin geçmiş dönem performanslarını ölçerek gelecek ile ilgili yeni hedefler koymaları gerekmektedir. İşletmelerin geçmiş dönem performansları gelecek dönem performansları üzerinde etkili olmakta, geçmiş döneme ilişkin özellikle finansal performans göstergeleri önem arz etmektedir. Bu kapsamda işletmeler stratejik planlama süreçlerinde geçmiş dönem performanslarını değerlendirmeli ve elde edilen sonuçlara göre gelecek dönem hedeflerini akılcı bir şekilde şekillendirmelidirler.

Örgüt kültürünün analizi de stratejik planlama süreçlerinde işletme içi analizlerde önemli bir yer tutmaktadır. Organizasyon yapısının ve uygulanan stratejinin birbirini etkilemesinden dolayı örgüt ne kadar iyi bir strateji

geliştirirse geliştirsün organizasyon analizi yapılmadan ve örgütün özellikleri analiz edilmeden işletme stratejisi başarı ile uygulanamaz. Scott vd. (2003) örgüt kültürünün analizinde üç boyuta dikkat çekmektedir. Bunlar; yapısal boyut, süreçsel boyut ve kavramsal boyuttur (Scott vd.; 2003: 113-114).

Pazarlama fonksiyonu işletmenin dış çevreye açılan penceresi olup pazarlama faktörlerinin analiziyle işletmenin pazardaki konumu, tüketiciler üzerindeki etkisi ve rakipler karşısındaki durumu ortaya konacaktır. Pazarlama faktörlerinin analizinde işletme mal ve hizmet faktörlerinin, fiyat faktörlerinin, dağıtım faktörlerinin, tanıtma ve tutundurma faktörlerinin analizleri gerçekleştirilmektedir.

Stratejik planlama kapsamında işletmeler aynı zamanda üretim faktörlerinin analizlerini de yapmak zorundadırlar. Sadece ulusal pazarlarda değil uluslararası pazarlarda da faaliyet gösteren işletmeler için rekabet üstünlüğünün maliyet avantajı ve kaliteye bağlı olduğu söylenebilmektedir. Bu çerçevede işletmelerin sahip oldukları üretim faktörlerinin özellikleri ve üretim faktörlerinden özellikle teknoloji, bu faktörleri geliştirme olanakları ve kapasite kullanım oranları üretim faktörlerinin incelemesinde önem arz etmektedir.

İşletme içi faktörlerden biri olan finansman faktörlerinin analizi işletme dışı analizlerde yer alan finansman kuruluşlarının analizinde farklılık göstermektedir. İşletme içi analiz çerçevesinde değerlendirilen finansman faktörlerinin analizi, işletmenin kendisine ait finansal kaynaklarının, nakit akışlarının, sermaye maliyetinin, borç yapısının ve muhasebe yapısının analizini içermektedir. Bu çerçevede işletmeler kendi içyapılarına dönük olarak stratejik planlama çerçevesinde finansman faktörlerinin analizini gerçekleştirmeli ve faaliyetlerini bu çerçevede sürdürmelidir.

Uluslararası rekabette teknoloji yoğun üretim faaliyetleri işletmeler açısından ar-ge faktörlerinin analizi konusunu da stratejik planlamanın önemli aşamalarından biri haline getirmektedir. İşletmelerin rekabet gücü kazanması ancak teknolojilerini geliştirmelerine, yapacakları yeniliklere ve yaratıcılıklarına bağlı olmakta söz konusu gelişmeler ise ar-ge faaliyetleri ile mümkün hale gelmektedir. Ar-ge alanındaki çalışmalarla işletmeler iş yapma usul ve tekniklerini geliştirerek, ürünlerde ve süreçlerde farklılıklar yaratarak rekabet üstünlüğü kazanmaktadır (Ülgen ve Mirze; 2004: 88-89).

İnsan kaynakları yönetimi, “örgütsel amaçlara ulaşmak için insan kaynakları ya da iş görenlerin en verimli yollardan sağlanmasına, bunların etkili biçimde yönlendirilmesi ve kullanılmasına yönelik faaliyetlerin yönetimi” biçiminde tanımlanabilir (Doğan, 2016: 189). İşletmeler, iyi eğitilmiş, etkin, yeniliklere açık iş gücüne ihtiyaç duymakta olup stratejik planlamalarında işletmenin ihtiyaç duyduğu iş gücünü planlarlar, mevcut iş gücünün eğitimi ve geliştirilmesine yönelik çabaları planlamaları dâhilinde yürütürler. İnsan kaynakları faktörlerinin analizi işe alma, terfi, eğitim, sosyal destek programları gibi çok yönlü boyutları içerir ve tüm bu çabalar planlamalar dâhilinde devam eder.

Stratejik planlamaların bir unsuru olarak değerlendirilen portföy analizi, temel olarak rekabet dinamiği üzerine kurulmuştur. Portföy analizleri işletmelerin strateji seçmelerin yol göstermek amacıyla her bir stratejik iş birimini ve eldeki mevcut kaynakları çeşitli ölçülere göre değerlendiren, bunların gelecekte sağlayacakları yararları ve olanakları tahmin eden ve kaynak tahsisinde karar almaya yardımcı olan analitik bir tekniktir. Portföy analizlerinin çeşitli şekilleri olmakla birlikte birçoğu işletmenin her bir ürününü pazar payı ve pazarın büyüme hızı ölçütleriyle ölçerek stratejiyi belirlemeye yönelik portföylerin hazırlanması esasına dayanmaktadır (Akgemici, 2007: 35).

5.3. İç ve Dış Çevrenin Entegrasyonu İçin SWOT Analizi

Stratejik yönetim ve stratejik planlamanın temel amacı işletme kaynak ve becerileri ile çevre şartlarını entegre etmek ve işletmenin temel amacı olan işletme karlılığını maksimum kılmaktır.

İşletme iç ve dış çevre analizleri ile piyasa koşullarını, ekonomik konjonktürü, rakiplerin durumunu, kendi örgüt kültürünü ve becerilerini tanımlış olup elde ettiği verileri stratejik planlama sürecine entegre etme aşamasına geçer. Bu aşamada işletme kendi güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyar, fırsat ve tehditleri belirler ve bu faaliyetlerini SWOT analizini bir araç olarak kullanarak gerçekleştirir.

Swot analizi; S (Strengths), Weakness (W), O (Opportunities) ve T (Threats) kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur.

Tablo 1. İşletme SWOT Matrisi

	Pozitif	Negatif
İçsel	Güçlü Yönler (1)	Zayıf Yönler (2)
Dışsal	Fırsatlar (3)	Tehditler (4)

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004:161.

Yukarıda yer alan SWOT matrisi işletmenin dışarıdan gelen fırsatlarla ve tehditlerle karşılaştığını ve örgüt içinde de güçlü ve zayıf yönleri olduğunu ortaya koyar.

Matriste 1 numaralı bölge işletmenin güçlü yönlerini ortaya koyarken işletme bu bölgeyi rakiplerine oranla daha etkin ve verimli hale getirmeye çalışır. 2 numaralı bölge işletmenin zayıf ve güçsüz yönlerini ortaya koymaktadır. İşletme zayıf bölgelerini rakip işletmelerin örnek uygulamalarını inceleyerek ve kıyaslama yolu ile güçlendirmelidir. Bu noktada işletme rakiplerin analizi sırasında elde ettiği verileri kullanabilir. 3 numaralı bölge işletmenin fırsatlara sahip olduğu bölgeyi göstermektedir. İşletme rakiplerinden üstün yönlerini tespit ederek çevrenin sunmuş olduğu fırsatlardan yararlanabilir (Akgemici, 2007: 157). 4 numaralı bölge işletmenin karşı karşıya olduğu tehditleri göstermektedir. İşletme dış çevreden gelen tehditleri analiz etmeli ve kendi pozisyonunu dış çevreden gelen bu değişimlere uydurarak yaşamını devam ettirmelidir (Ruocco ve Proctor; 1994: 26). İşletmeler iç ve dış analizler ile SWOT analizinden sonra işletmenin çevre ile uyumsuzluklarını giderir. Özellikle SWOT analizi sonrasında işletme alternatif stratejileri değerlendirerek uygun stratejiyi seçer.

5.4. Alternatif Stratejilerin Gözden Geçirilmesi, Değerlendirilmesi ve Strateji Seçimi

İşletmeler iç ve dış çevre analizleri ile SWOT analizinden sonra çeşitli stratejik alternatifler oluştururlar ve bu alternatifler arasından seçim yaparlar. İşletmeler alternatif stratejilerin seçimini iki yönde yaparlar. Birinci yön dışa doğru olup dış çevrede meydana gelen değişimleri tahmin etmeye yarar. İkinci yön ise içeriye doğrudur ve alternatiflerin işletme fonksiyonları üzerindeki muhtemel etkilerin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilirler (Hinterhuber, 1984:51).

Stratejilerin seçiminde beş kriter esas alınır (Barnett ve Wilsted; 1989: 160-164). Bunlar; rekabette yeterlilik, risk, sinerji, uygunluk ve uygulanabilirliktir. İşletme bahsedilen kriterler çerçevesinde alternatif stratejileri gözden geçirip değerlendirir ve işletme amaçlarına en iyi hizmet edecek strateji alternatifini seçer.

5.5. Stratejik Planın Uygulanması

Alternatif stratejiler arasından en uygunu seçildikten sonra seçilen stratejinin uygulanması aşamasına gelinir. Stratejiler genel itibariyle orta kademe yöneticiler tarafından uygulanır. Seçilen stratejilerin başarı ile uygulanması işletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri ve diğer tüm faaliyetleri ile uyumlu olmasına bağlı olmaktadır.

İşletmeler seçilen planların uygulanmasından kısa sürede vazgeçmemeli, kısa sürede sonuç alma eğilimine bağlı olarak stratejik planın uygulama aşamalarında değişikliğe gitmemelidirler. İşletme stratejilerin uzun dönemde başarıya olacağına farkında olmalıdır ve değişen çevresel şartlar karşısında stratejik planlarında esnekliklere gidebilmelidirler. İşletme stratejileri, geçmişte beklenen sonuçları vermiş olmakla birlikte değişen koşullar çerçevesinde meydana gelen yeni ihtiyaçlar aynı stratejilerin yetersiz hale gelmesine sebep olabilmektedir (Hamel, 1996: 75).

5.6. İzleme, Değerlendirme ve Kontrol

Stratejik yönetimin son aşaması seçilen stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrollerin yapılmasıdır. Bu aşamada seçilen ve uygulanan stratejinin işletmeyi amaçlarına ne ölçüde ulaştırdığı değerlendirilir. Bu aşama aynı zamanda yeni stratejilerin de belirlenme sürecinin başlangıcıdır. Çünkü elde edilen sonuçların kontrolü ve değerlendirilmesi eski stratejilerin aynen mi yoksa düzeltilerek mi kullanılacağı konusunda yönetime bilgi verir. İzleme, değerlendirme ve kontrol süreçleri işletmeye yeni bir öğrenme süreci sağlar, sapmaların engellenmesine yardımcı olur. Bu durum işletme performansını olumlu etkiler (Kraus vd., 2006: 336).

Stratejik değerlendirme ve kontrol sürecinde işletme, kurumun misyon ve vizyonuna uygun olarak belirlediği hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini değerlendirecektir. Bu aşamada sonuçlar raporlanır ve hedefler ile karşılaştırılarak performans değerlendirmesi yapılır. Performans değerlendirmesi ile işletme kaynaklarının ne kadar verimli kullanıldığı ölçülür ve elde edilen sonuçlara göre performans ve bütçeye yönelik yeni tedbirler alınır.

Kontrol sürecinde elde edilen veriler doğrultusunda hedeflerden sapma söz konusu ise nedenleri üzerine çalışma gerçekleştirilir, gerekli iyileştirmeler yapılır. Bu çerçevede alınacak önlemler stratejik amaçları ve hedefleri değerlendirme kriterlerini kapsayabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik planlama işletmeler için önemli konulardan biridir. Ancak oluşturulan stratejik planlar işletmeden işletmeye göre farklılık göstermektedir. Stratejik planlama ve stratejik planlar işletmelerin yol haritaları olduğu için yöneticiler bu konuda oldukça hassas davranmaktadırlar. Kullanılan stratejik planlama araçları işletmelerin çevrelerini analiz etme imkânı sağlamaktadır. İşletmeler kullandıkları stratejik planlama araçları ile hem çevrelerini hem de kendilerini analiz etme imkânı bulmaktadırlar ve bu sayede değişen dış koşullara çabuk ve yeterli cevabı verme olanağı bulmaktadırlar. İşletmeler stratejik planlama sürecinde yer alan iç ve dış çevre analizlerine çeşitli yoğunluklarda bünyelerinde yer verirler. Misyon/vizyon bildirimleri işletmeye yön tayin ederken özellikle SWOT analizi ile işletme dış çevreye uyum sağlamaya ve entegre olmaya çalışır. Misyon ve vizyon bildirimleri olan işletmelerin somut hedefleri gerçekleştirme noktasında daha başarılı oldukları görülmektedir. SWOT analizi yapan işletmeler, analizin performans üzerindeki etkisini SWOT analizi yapmayan işletmelere göre daha güçlü şekilde algılamaktadırlar ve bu da işletmelerin somut hedeflerini gerçekleştirmesinde rol oynamaktadırlar (Kevser, 2007: 213). Stratejik planlama sürecinde işletmelerin üzerinde önemle durduğu diğer konu ise kendi finansal analizlerinin yapılmasıdır. İşletmelerin kendi mali durumlarını ve finansal yapılarını planlamanın bir süreci olarak analiz etmeleri hedeflerin gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadır (Kevser, 2007: 213). Bunlara ek olarak örgüt kültürünün analizi uyumlu bir iş ortamı sağlama, portföy analizleri işletmenin mevcut ve potansiyel pazarlarını analiz etmede önem taşımaktadır. Portföy analizleri işletmelerin satış hacimlerini artırma noktasında üzerinde önemle durulması gereken analizlerden biridir. Bunun yanında işletmeleri geleceğe taşıyacak ve sürekli gelişimlerini sağlayacak temel kaynağın insan kaynakları olduğu genel kabul görmüştür. İşletmelerin donanımlı çalışanları işe yerleştirme ve eğitime konusunda stratejik planlama önemli bir araçtır.

Stratejik planlama, işletmelerin rekabet gücünü ve performansını arttıran, işletme etkinliğine katkı yapan önemli bir yönetsel süreçtir. Özellikle KOBİ' ler çerçevesinde stratejik planlama süreçlerine daha çok yer verilmesi ve stratejik planlama araçlarının kullanılması işletmeler için önem taşımaktadır. Sürecin etkin yönetimi işletmeler için belirsizliği ortadan kaldıracak ve kalkan belirsizlik ortamı işletmelerin hedeflerine ulaşmada katkı sağlayacaktır.

Stratejik planlama sürecini kavramsal boyutta değerlendirdiğimiz bu çalışmada birden fazla yazar tarafından ortaya konulan stratejik planlama süreçleri harmonize edilmiş ve özgün bir model ortaya konmaya çalışılmıştır. Bunun dışında konuya ilişkin olarak yapılabilecek bir çok farklı çalışma bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı ölçekler geliştirerek işletmelerin stratejik planlamaya bakış açılarını ortaya koyabilir, stratejik planlama araçlarını teker teker tanımlayarak işletmelerin bu araçları ne ölçüde kullandığı ya da yönetim süreçlerine ne ölçüde dahil ettikleri araştırılabilir. Buna ek olarak geliştirilecek ekonometrik modeller ile stratejik planlamanın yönetim süreçlerinde yer alma derecesi ile finansal performans arasındaki ilişki araştırılabilir ve bu araştırmalar çeşitlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, A. D. (1984), **Developing Business Strategies**, John Wiley and Sons, New York.
- Akgemici, T. (2007), **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Ataman, G. (2001), **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Barnett, H. J. ve Wilsted, W. D. (1989), **Strategic Management: Text and Concept**, PWS Kent Publishing Company, Boston.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004), **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

- Bryson, J. M. (1988), **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Ceritli, İ. (1996), "*KOBİ'ler ve Temel Sorunları*", **Beklenen Mahalli İdareler Dergisi**, S.27.
- Diñer, Ö. (1988), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Doğan, M. (2016), **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 10. Baskı.
- Eren, E. (1990), **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2002), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergenekon, I. D. (1990), "*Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bir Örnek Üzerinde Uyarlanması*", **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Glueck, W. F. (1980), **Business Policy and Strategic Management**, McGraw Hill, New York
- Goodstein, L., Nolan, T. ve Pfeiffer, J. W. (1992), **Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide**, Pfeiffer&Co., San Diego - CA.
- Hamel, G. (1996), "*Strategy as Revolution*", **Harvard Business Review**, Reprint.96405, ss.69-82.
- Henderson, B. (1998), **Corporate Strategy**, Abt. Books, Boston.
- Hinterhuber, H. H. (1984), **Stratejik İşletme Yönetimi** (Çev. Lale Uraz), Erler Matbaası, İstanbul.
- Hitt, A. M., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (1999), **Strategic Management**, South Western College Publishing.
- Kevser, M. (2007), "*Stratejik Planlama ve KOBİ'lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma*", **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kocaoğlu, B. ve Gülsün, B. (2004), "*Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Önemi ve 2000'li Yıllarda Planlama ve Strateji Kavramından Beklentiler*", **Verimlilik Dergisi**, S.1, ss.33-50.
- Koçel, T. (1993), **İşletme Yöneticiliđi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kraus, S., Harms, R. ve Schwarz, E. J. (2006), "*Strategic Planning in Smaller Enterprises-New Empirical Findings*", **Management Research News**, S.29(6), ss.334-344.
- Özalp, İ. (1998), **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Porter, M. (1980), **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**, Free Press, New York.
- Ruocco, P. ve Proctor, T. (1994), "*Strategic Planning in Practice: A Creative Approach*", **Marketin Intelligence and Planning**, S.12(9), ss.24-29.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001), **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. T. O. ve Marshall, M. N. (2003), "*Implementing Culture Change in Health Care: Theory and Practice*", **International Journal for Quality in Health Care**, S.15(2), ss.111-118.
- Stoner, J. A. F. (1993), **Management**, Heinman, London.
- Taşkıran, N. (2001), "*Stratejik Yönetim Aracı Olarak Amaçlara Göre Yönetim*", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.1.
- Tek, Ö. B. (1999), **Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım, Türkiye Uygulamaları**, Beta Yayınları, İstanbul, 8. Baskı.
- Toftoy, C. N. ve Chatterjee, J. (2004), **Mission Statement and The Small Business**, Business Strategy Rewiev.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Üzün, C. (2000), **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.