



Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi

Cengiz DEMİR¹

Mustafa Kemal YILMAZ²

Özet

Küreselleşme ve sonucunda rekabetin olduğu tüm alanlarda stratejik planlama kavramı önem kazanmıştır. Ne yazık ki birçok ülkede stratejik planlama büyük işletmelerin bir parçasıdır ve küçük işletmelerin çoğunun stratejik bir planı yoktur. Stratejik planlama geleceğin belirsizliklerini minimize etmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmada, stratejik planlama süreci ve bunun örgütler açısından önemi tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Süreci, örgütler

Strategic Planning Process And It's Importance For Organizations

Abstract

As a result of globalization and competition has gained in importance in all areas of strategic planning concepts. Unfortunately, strategic planning is a part of large enterprises in many countries; most of small enterprises do not have any strategic plan. Strategic planning is very important to minimize the uncertainty of future and to provide sustainable competitive advantages. In this study, strategic planning process and its importance for the organizations are discussed.

Key Words: Strategic Planning, Process, organizations

¹ Doç.Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
cengiz.demir@ege.edu.tr

² Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD Yönetim Bilimi ve Organizasyon Bölümü, mustafakemal.yilmaz@gmail.com

1. G R

21.yüzyılda kurumlar, küreselle me, hızlı teknolojik geli me, yeni olu an pazarlar, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin de i mesi sonucunda ortaya çıkan de i im ve sürekli olarak artan rekabet ortamı kar ısında, eskisinden daha stratejik dü ünmekte ve stratejik planlama yapma, stratejik kararlar alma faaliyetlerine daha fazla önem vermek zorunda kalmaktadırlar (Bayraktar ve Yıldız, 2007).

Tüm örgütler uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmek ve geli mek için makro ve mikro çevreleriyle fonksiyonel bir ba kurmalıdırlar. Bir örgüt, iç kaynak ve kabiliyetlerini kullanarak dı çevreye adapte olmak için çevresel ko ulları do ru anlamalıdır. Stratejik planlama yakla ımı bu noktada örgütlere temel prensipler sa lamaktadır (Gürer, 2006).

Stratejik planlama, bir örgütte görev almakta olan her kademedeki ki inin katılımını ve örgüt yöneticisinin tam deste ini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünü olu turur. Bu anlamda payda ların gereksinim ve beklentileri, payda lar ve politika yapıcılarının örgütün misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde etkin rol oynamasını ifade eder (Küçüksüleymano lu, 2008).

Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da irketlerin rakiplerine kar ı izleyece i stratejiler, önce “Stratejik Planlama”, ilerleyen yıllarda ise “Stratejik Yönetim” adı verilen bir disiplinin do masına neden olmu tur. Günümüzde Stratejik Yönetim, yönetim biliminde çok önemli ara tırma alanlarından birini olu turmaktadır (Aktan, 2008: 1).

Stratejik planlama olmaksızın örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlü ü sa laması söz konusu de ildir. Stratejik planlama bir seferlik yapılan bir plan türü olmamakla birlikte, planlama süreci i letme içi ve dı ı tüm payda ların katılımını zorunlu kılan bir süreçtir.

2. STRATEJ KAVRAMI

Strateji, kelime anlamı itibariyle “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gü tme” demektir. Eski Yunanlı General Strategos’un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir (Acar, 2007: 6).

Strateji kavramı, yüzyıllardır kullanılan ve daha çok askeri alanda hâkim olan bir kavram olarak kar ımıza çıkmaktadır (Sütçü, 2008: 9). Askeri ba lamda strateji, dü manın ne yapabilece ini veya ne yapamayaca ını

belirleyerek, bu do rultuda genel plan yapmak, kendi güçlerini yerle tirerek gerekti inde harekete geçirmek demektir. Kavram yönetim alanında ise XX. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya ba lanmı tır. Strateji, burada da benzer yakla ımla, i letmenin çevresiyle ili kilerini düzenleyen ve rekabet üstünlü ü sa layabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir teknik anlamındadır (Küçük, 2009).

Genel strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayaca ı ve her ülkenin (ya da kurumun) genel siyasetinden ayırt edilemeyece i kolaylıkla anla ılmaktadır. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve e ilimlerine yöneldi i için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır (Güçlü, 2003).

Yönetim açısından bir tanım vermek gerekirse, strateji, örgütün çe itli fonksiyonları arasında meydana gelen karı ıklıkları açıklı a kavu turan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda örgütün optimumuna ula ması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür (Eren, 2000: 552).

3. PLANLAMA KAVRAMI

Plan, bir karar yada kararlar toplamıdır. Bu karar yada kararların özelli i, gelecek zaman dilimleri içinde ula ılmak veya gerçekle tirilmek istenen belli nokta veya durumlara i aret ediyor olmasıdır. Dolayısıyla en genel tanım olarak “plan, bugünden, gelecekte nereye ula ılmak istendi inin, nelerin gerçekle tirilmek istendi inin kararlar tırılmasıdır” ekinde tarif edilebilir. Böyle bir karar planlıdır. Dolayısıyla karar vermekte plan yapmak bir anlamda aynı eyler olmaktadır. Tek farkı planların, birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı olmasıdır (Koçel, 1993: 60).

Planlama ise; en genel anlamıyla, önceden belirlenmi hedeflerin gerçekle tirilmesine dönük olarak kaynakların harekete geçirilmesi, etkin olarak kullanımı ve sonuç almaya yönelik bilgi temelli bir çabadır (Gözlükaya, 2007: 12). Ba ka bir tanıma göre, gelecekte nereye ula ılmak istendi inin ve oraya nasıl ula ılaca ının önceden belirlenmesidir (Mucuk, 1998: 145). Bir di er ifadeyle planlama, örgütün amaçlarını tanımlama, bu amaçlara ula mak için genel stratejiler belirleme, örgütteki çalı anları koordine etme ve bütünlü tirmek için ayrıntılı planlar olu turma sürecidir (Tengilimo lu, 2008: 93). Planlama, nereye, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle, nerede ve kimler aracılı ı ile ula ılaca ının belirlenmesi i lemidir (Çi dem, 2007: 45).

Planlama ile karar verme arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Bazen planlama yerine karar verme kavramının kullanıldığı görülmektedir. Karar verme, çeşitli seçenekler içinden en uygun olanının seçilmesidir. En uygun seçeneğin seçilmesi, planlamanın da en uygun olanının seçimidir (Kök, 2006: 69).

Yönetimde planlama kavramı, bilimsel olarak klasik yönetim teorisinin yönetim süreci yaklaşımı ile bağlantılıdır. Yönetim sürecinin planlama konusundaki tespitleri halen kullanılmaktadır. Ancak, bu kavram son yıllardaki işletme alanında gerçekleştirilen gelişmelere paralel olarak evrimleşmiştir. Evrimleşme sonucunda planlama kavramı, stratejik planlama ekline dönüşmüştür. Özellikle, organizasyon yapılarındaki yeni gelişmeler, stratejik kavramın önemini artırmıştır (Koçel, 1993: 77).

4. STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama konusunda birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımların bazılarını bakacak olursak, basit bir tanımla; kurumun bulunduğu noktadan amaçladığı noktaya varmasını sağlayan faaliyetlerin toplamı olduğunu (Bayraktar ve Yıldız, 2007). Daha kapsamlı bir tanıma göre stratejik planlama, bir örgütün gelecekte başarılı olması için, örgütün üst yönetimi tarafından, geleceğin tasarlanması, gerekli prosedür ve operasyonların geliştirilmesi sürecidir (Goodstein, Nolan ve Pfeiffer, 1992: aktaran Kevser, 2007: 88). Diğer bir tanıma göre stratejik planlama, örgütün amaçlarına ulaşması için örgütün felsefesi ve misyonunun belirlenmesi, amaçların saptanması ve stratejinin seçilmesine ilişkin kararların verilmesidir (Özçam, 2007: 32).

Genel bir tanım yapacak olursak stratejik planlama; kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve bütçesini hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır (Kiraz, 2007: 41).

Stratejik planlama tüm örgütü kapsayan bütüncül bir çerçevede olmaktadır. Bu özellikleri ile stratejik planlar, işletmenin daha alt düzeyde yapılan planlarına temel oluştururlar (Özçam, 2007: 34).

Stratejik planlama ilk kez 1960'larda özel sektör tarafından gündeme getirilmiş olup, 1980'li yıllardan sonra kar amacı gütmeyen örgütler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır (Gürer, 2006). 1970'li yıllarda planlama uzmanlarının sayısı artmaya başlamıştır. Stratejik planlama kendine özgü bir yapı, personel ve teknik geliştirme, firmalar, uzman ekipler kurarak bunu tepe

yönetime strateji oluşturma ve bunları örgüt içerisinde kontrol edebilmelerine yardımcı olacak bir birim olarak kullanmaya başlamışlardır (Öztop, 2007: 33).

1980'lere gelindiğinde stratejik planlama örgütün dört duvarından neler olup bittiğini araştırmaya başlamıştır. Uzmanlar stratejik planlamayı örgüt çevresi arasındaki ilişkileri algılayabilecek şekilde yeniden düzenlemeye başlamıştır (Gürer, 2006).

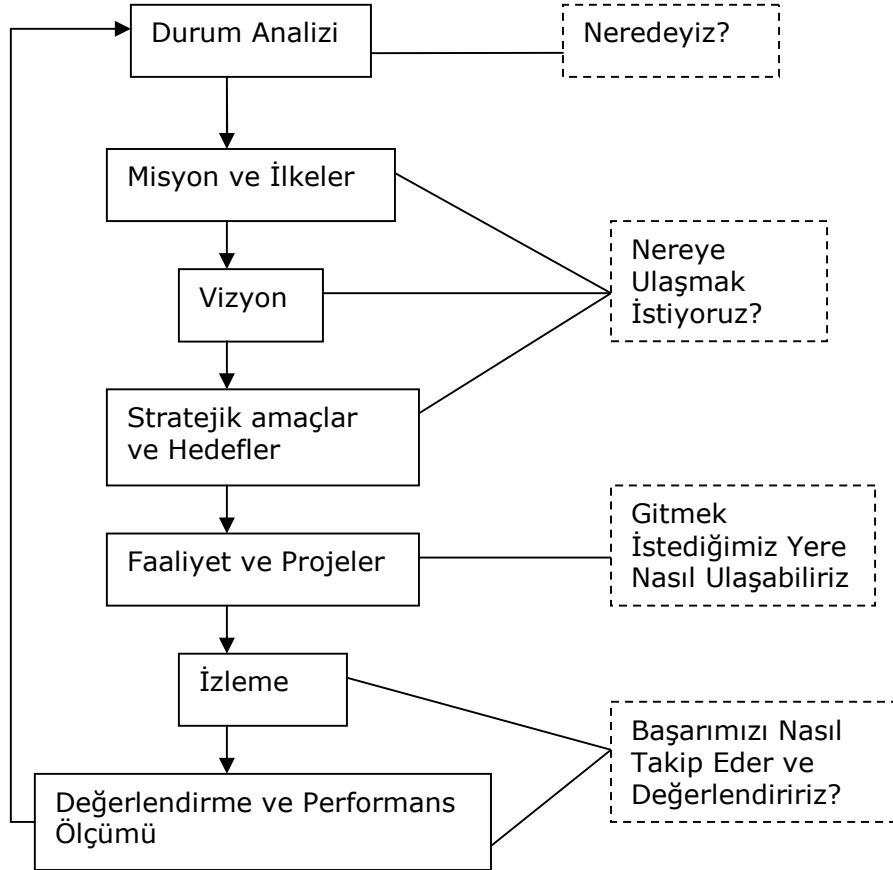
Örgütlerin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişmesi, belirsizlik ve kararsızlığın artması, ekonomik nedenler, artan rekabet, teknolojik yetersizlikler, değişen sosyo-politik ve hukuki koşullar, piyasa artları gibi nedenlerle örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olmaları gittikçe zorlaşmaktadır. Bu nedenle kamu ve özel kesimde tüm örgütler vizyon sahibi, değişiklikleri zamanında görebilen ve hızla cevap verebilen yöneticilere ve bunu uygulayacak stratejilere gereksinim duymaktadır. Stratejik planlamanın önem kazanmasındaki temel faktörler; değişimin evrensel bir nitelik kazanması, teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler, rekabetin artması ve demokratikleşme olarak sıralanmaktadır (Öztop, 2007: 33).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi stratejik planlama bir süreci ifade eder.

5. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Bu çalışmada stratejik planlama süreci durum analizi, misyon ve ilkeler, vizyon, stratejik amaçlar ve hedefler, faaliyet ve projeler, izleme, değerlendirme ve performans ölçümü olmak üzere ele alınmıştır (Bakınız ekil 1).

ekil 1 : Stratejik Planlama Süreci



(DPT, 2003; Puiu, Stanciu ve Sirbu 2009: 70'dan uyarlanmıştır.)

5.1. Durum Analizi

Durum analizi, stratejik plânlamanın ilk adımı olarak, örgütün “neredeyiz” sorusuna cevap bulması için yapılır (Acar, 2007: 33) . Durum analizi, dışsal tehditler ve içsel zayıflıklar üzerinde çalışarak, dışsal fırsatlar ve içsel güçler

arasında stratejik bir uyum bulmaya yönelik en üst yönetim girişimini gerektirir.

Durum analizinde esas olarak şu değerlendirilmeler yapılır (Gözlükaya, 2007: 42-43):

- Tarihi gelişim
- Kurulunun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi
- Kurulunun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi
- Payda analizi (kurulunun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi)
- Kuruluş içi analiz (kurulunun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi)
- Çevre analizi (kurulunun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi)

Durum analizi kapsamında, kurumun tarihsel gelişimi incelenirken; kuruluş amacının ne olduğu tanımlanarak yıllar içerisinde nasıl bir süreçten geçildiği, hangi dönemlerde nasıl değişimlere maruz kaldığı, önemli yapısal dönüşümlerin neler olduğu belirtilmekte ve mevcut durumda nasıl bir yapıya sahip olduğundan bahsedilmektedir (DPT, 2006: 16).

Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi aşamasında kuruluşun mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerinin tespiti yapılır. Kuruluşun görev ve sorumlulukları yükleyen, kuruluşun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada kuruluşun faaliyet alanlarının belirlenmesine ve kuruluşun misyonunun oluşturulmasına katkı sağlar (DPT, 2006: 16).

Mevzuatın incelenmesi bir sonraki adım olan faaliyet alanlarının belirlenmesine öncülük etmekte ve tanımlamalara kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca mevzuat, kuruluşun varlık nedenini temsil eden misyonun oluşturulmasına yardımcı olmaktadır (Çiğdem, 2007: 62).

Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi gerçekleştirildikten sonra, bu analizin çıktılarından da yararlanılarak kurulu nun üretti i temel ürün ve hizmetler belirlenir. Belirlenen faaliyet alanları, stratejik planlama sürecinin daha sonraki a amalarında dikkate alınır. Ayrıca, payda ların görüş ve önerileri alınırken, bu a amada belirlenen faaliyet alanları bazında çalı malar yürütülebilir (DPT, 2006: 17). Payda lık, i ve toplum arasındaki ili kinin anlaşılmasındaki merkezi dü üncedir. Kurulu ve toplum birbirini sık sık ve önemli ekilde etkiledi inde kurulu ve onu çevreleyen sosyal gruplar arasındaki ili kiler önem kazanır (Gözlükaya, 2007: 44).

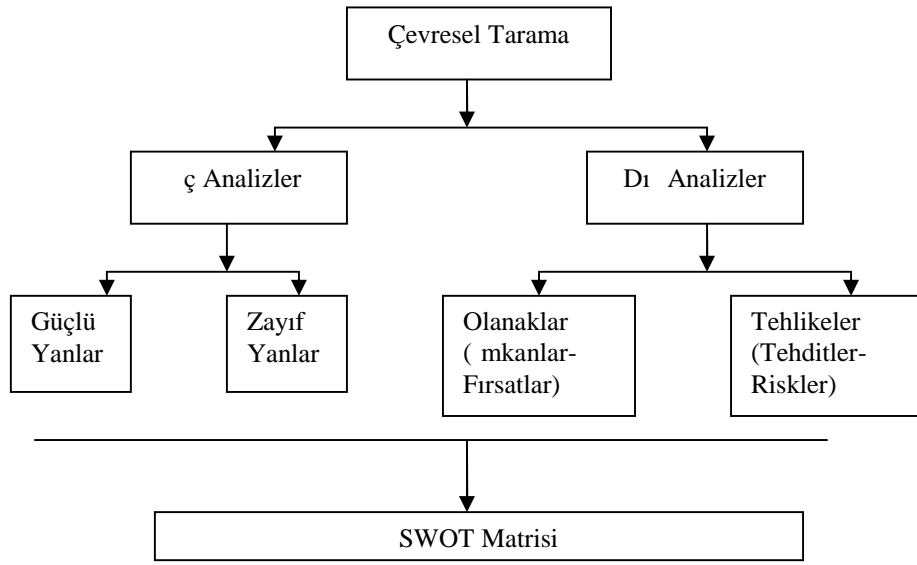
Payda lar, kurulu un ürün ve hizmetleri ile ilgili olan, kurulu tan do rudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kurulu u etkileyen ki i, grup veya kurumlardır. Payda lar, iç ve dış payda lar ile yararlanıcılar/mü teriler olarak sınıflandırılabilir. İç payda lar, kurulu tan etkilenen veya kurulu u etkileyen kurulu içindeki ki i, grup veya (varsa) ilgili/ba lı kurulu lardır. Kurulu un çalı anları, yöneticileri ve kurulu un ba lı oldu u bakan, iç payda lara örnek olarak verilebilir. Dış payda lar, kurulu tan etkilenen veya kurulu u etkileyen kurulu dışındaki ki i, grup veya kurumlardır. Kurulu faaliyetleriyle ili kisi olan di er kamu ve özel sektör kurulu ları, kurulu a girdi sa layanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış payda lara örnek olarak verilebilir. Mü teriler (Yararlanıcılar), kurulu un üretti i ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan ki i, grup veya kurumlardır. Mü teriler dış payda ların alt kümesidir (DPT, 2006: 17).

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntem olan GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler “SWOT”) analizidir (Acar, 2007: 33). Genel anlamda işletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre artlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine SWOT analizi adı verilir (Cebeciolu, 2006: 81). SWOT analizi, işletme ba arısı üzerinde kilit role sahip faktörlerin tespit edilerek, stratejik kararlara esas te kil edecek ekilde yorumlanması sürecidir. Bu süreçte işletme ve çevresiyle ilgili kilit faktörler belirlenerek rekabet üstünlü ü için izlenebilecek stratejik alternatifler ortaya konulmaktadır (Şahin, 2006: 41).

İlk olarak 70’li yıllarda işletme yönetimi (business management) amacıyla kullanılmaya baş lanan SWOT analizi, ileriki yıllarda farklı uygulama alanları için de bir analiz ve planlama aracı olarak ele alınmıştır. SWOT analizi, çe şitli sistem ve yapıların kendi çevrelerinde sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin en ideal ekilde kullanılmasını sağlayacak bilgileri elde etmenin en önemli aracı

olarak geliştirilmiştir. Başka bir deyişle SWOT analizi, planlamada dikkate alınacak temel bilgilerin elde edilmesi için kullanılmaktadır (Uçar ve Do ru, 2005).

ekil 2 : SWOT Analizi Matrisi



(<http://www.quickmba.com/strategy/swot/>, Erişim Tarihi:03-05-2010)

Mevcut bir sistem ekil 2’de gösterilen SWOT analizi yapısı içerisinde ele alınırsa bu sistemin güçlü yanları kendine ait kaynak ve yeteneklerden oluşmaktadır. Sisteme özgü özellikler bu dinamikleri yaratan etkenler olacaktır. Sistemin zayıf yanları ise, olması gereken yetenek ve özelliklerin eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Uçar ve Do ru, 2005).

5.2. Misyon ve Hedefler

Gelecek için plana başlamadan önce amaç yada misyon açıklaması gözden geçirilmelidir. Bu ifade örgütün neden var olduğunu kısaca açıklamaktadır (Freeman, 2008). Misyon, bir örgütün kesin olarak ne yaptığının açıklanmasıdır (Heathfield, 2010).

Her kurumun, örgütün yaptığı ile ilgili düşüncesi, yaklaşımı, değerleri ve felsefesi bulunur. Kurumu diğerlerinden ayıran, farklı kılan özellikler vardır. Misyon bunun ifade edilebiliridir (Ülgen ve Mirze, 2004: 68). Misyon kurulma kanunu olarak da adlandırılır. Misyon açık ve öznlü bir ifade olmalıdır. Diğer bir deyişle misyon bir işletmedeki bölüm veya birimin neyi gerçekleştirmek için var olduğunu veya sorumluluklarının neler olduğunu açıklamalıdır. Bunun genel olarak tüzükte veya işletme anayasası hükümlerinde belirtilmesi arzu edilir (Young, 2009).

Misyon kavramını dört başlık altında sıralamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2006'dan aktaran: Dinler, 2009):

- Misyon, işletmelerde stratejistlere ve çalışanlara yol gösteren bir rehberdir. Stratejik yönetimin başlangıç evresinde strateji, misyonun tanımlandığı sınırlar dâhilinde ele alınmalıdır.
- İşletme misyonu, ortaya koyduğu değer ve felsefe normları ile çalışanlar arasında bir köprüdür.
- İşletme misyonu, tüm sosyal paydalarla işletmenin ilişkisi, sahip olduğu değerler ve örgütün felsefesi ile ilgili bir açıklama özelliğindedir.

Misyon, vizyonla birlikte, işletmenin başarısını artırmanın ve stratejik planlamanın etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturan önemli bir kavramdır (Dinler, 2009). Misyonun, örgütün stratejisinden önce belirlenmesi gerekir. Misyon stratejinin temelini oluşturur ve stratejiyi daha somut hale getirerek uygulamasına yardımcı olur (Özberk, 2007: 58). Başarılı bir misyon ifadesi, ilkelerin pratiğe dönüştürülmesi olduğu için gereken temel gereksinimleri ve sorunları ifade eder. Örgütün paydalarını ve paydaların gereksinimlerini karşılamaya yönelik ürün, hizmet ve kaynakları ifade eder. Stratejik planlama örgütlerin misyonu çerçevesinde yapılır (Küçüksüleymanolu, 2008). Misyon grubun yönünü belirleyen, açık, öznlü, gerçekçi, değerleri ve grubun inançlarını yansıtan, hizmet verenler için bir taahhüt gösteren, ilham veren ve eylem odaklı bir kavramdır (McCaskill, 2003).

Örgütün misyona sahip olmasının birçok önemli etkisi vardır (Koçel, 2007'den aktaran: Dinler, 2009). Öyle ki:

- Tüm yönetici ve personelin saptanan amacın gerçekleştirilmesi için ortak hareket etmesini sağlar.
- Örgütsel güçleri bir araya toplayarak, motivasyonu sağlar.

- Örgütün ussal kaynaklar bulması açısından uygun ortam olu turur ve ortak strateji belirlenerek bulunan kaynakların tahsisine yardımcı olur.
- Örgütteki herkesin ve özellikle de yöneticilerin i sorumlulu unu anlamasına yardımcı olur.
- Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolayla tırıcı bir atmosfer olu masını sa lar.

Misyon kavramı normal olarak örgütün bütünü tarafından olu turulmalı ve benimsenmelidir. Fakat günümüzde misyon kavramı üst yönetim tarafından olu turulan ve çalı anlara dayatılan bir yapıdadır. Genel olarak, misyon bildirimini örgütün üst yönetimi tarafından plânlama ekibi ile birlikte geli tirilir. Örgüte ait bu misyon bildirimini, örgütün sundu u tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir emsiye kavramdır. Daha alt seviyedeki birimlerin misyon bildirimleri ise, birim yöneticileri ve di er ilgili personel tarafından örgütün misyon bildirimine uyumlu bir ekilde geli tirilir. Örgütün büyüklü üne ve amacına göre örgüte ait bir veya birden fazla misyon bildirimini de olabilir (Acar, 2007: 43-44).

Ço u kez strateji kavramıyla karı tırılan ve politika olarak da adlandırılan örgüt ilkeleri ise, örgütsel de erleri, anlayı ı ve örgütsel davranı kurallarını ifade eder. lkeler amaçlara ve araçlara sınırlar çizer. Bu sınırlar yöneticiye kar ıla tı ı durumlarla ilgili olarak karar almada yardımcı olur. Benzer ve yinelenen durumlarda, takdir alanını daraltan genel kuralları ifade eder. Satın alma politikaları, pazarlama politikaları, fiyat politikaları, reklâm politikaları gibi ilke örnekleri verilebilir(Öztop, 2007: 55).

Örgütsel ilkeler üstü örtülü olarak bilinse de açık bir biçimde ifade etmek daha yararlı olabilir. Örgütün her düzeyindeki karar alma süreçlerine rehberlik eden ve tüm örgüt tarafından benimsenebilecek ortak de erleri ifade eden ilkeler de i en örgütsel kültürün güçlü araçlarıdır. Vizyon ve misyonu gerçekle tirebilmek için gerekli olan temel de erleri ifade eden ilkeler aynı zamanda çalı anların en iyi performansı hangi ko ullar altında gösterebileceklerine yönelik temel inançları belirleyip onları güdüler (Küçüksüleymano lu, 2008).

lkeler, örgütün vizyon ve misyonunun gerisinde yatan temel de er ve inançların temelini olu turur. Kuruma objektiflik ve tutarlılık sa layarak yöneticilerin davranı larını belirginle tirir. Örne in; effaflık, e itlik,

katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek gösterilebilir. İlkeler, kuruluşun kararlarına, tercihlerine ve stratejilerini belirlemesine yol gösterir (Özberk, 2007: 62).

5.3. Vizyon

Vizyon, Türkçe’de görüş, görme gücü, önsezi, imgelem, hayal, düşünce gibi anlamlara gelmekte olup, işletmeler açısından gelecekte ulaşılacak istenen durumun, varılmak istenen noktanın resmini ifade etmektedir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009). Vizyon, kuruluşun ne olmak istiyoruz sorusuna verilen cevaptır. Gelecekte olmayı arzuladıkları durumun ifadesidir. Vizyon kuruluşun çalışanlarıyla birlikte oluşturulur. “Vizyon geleceğe ilişkin bir tasvir, idealleri ve öncelikleri, örgütün neyi özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun var olma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değer ifade eder” (Narinoğlu, 2006: 36).

Vizyon bir kuruluşun en güçlü motivasyon aracıdır. Vizyon canlı ve anlamlı olursa, insanları farkına vardtırtmak için artırıcı etimler yapabilirsiniz. Vizyon ifadesi ile ideal bir gelecek açıklanır.

(<http://www.smallbusinessnotes.com/planning/mission.html>, Erişim Tarihi: 30/04/2010).

Vizyon oluştururken misyonun gerçek insanı değerlerini ortaya çıkarmak gerekir. Daha sonra müşterilerimizin ve diğer paydaşlarımızı tanımak ve misyonumuza ulaşacak değerleri belirlemek gerekir. Son olarak ta misyon ve değerleri gerekli leylekle açıklamak vizyon beyanı için önemlidir. Örgüt içindeki ve dışındaki insanları motive edecek şekilde aktarılması önemlidir

(http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_90.htm, Erişim Tarihi: 02/05/2010).

Vizyon beyanı; bir nokta veya döneme ilişkin önümüzdeki en az beş, tercihen on seneyi içermelidir. Açık, öznel, tercihen bir tek cümle olmalıdır (Zuckerman, 2000).

Diğer yandan da, işletmelerde etkin bir vizyonun oluşturulması için Tom Peters sekiz ilke önermiştir. Bu ilkeler (Aktan, 2008):

- Vizyonun etkin olarak kabul edilmesi için insan davranışlarını etkileyecek düzeyde olmalı
- Yeterince açık olmalı ve organizasyonun başarısını kamçılamalı

- Her zaman en mükemmeli hedeflemeli
- Katı kurallarla belirlenmemeli, her zaman belli bir esnekli i içermeli
 - stikrarlı ve yeniliklere açık olmalı
 - Çalı anlara yetki devrini amaçlamalı
 - Geçmi i erefle anmalı ve gelece e hazırlamalı
- En mükemmeli amaçlamalıdır.

Ancak vizyon, bir örgütte insanları gelece e yönlendirmede tek ba ına yeterli de ildir. Örgüt üyelerinin misyon, amaç ve hedeflerle birlikte, temel de erleri anlamaları ve özümsemeleri gerekmektedir. Zira i letmenin vizyonu, misyonu, i letmenin amaç ve hedefleri ile de erlerinin bir bile iminden olu ur (Ülgen ve Mirze, 2006: 183).

5.4. Stratejik Amaçlar ve Hedefler

Stratejik amaçlar, vizyon ve misyonun sa lam ve ölçülebilir hedefler ekinde ifade edilmesini sa lar. Stratejik planın ayrıntılarına ili kin çerçeveyi stratejik amaçlar olu turur. Stratejik amaçlar, misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılı ı ve yenili i özendirici olacak kadar yeterli genelli e sahiptirler. Amaçlar bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirler (Kılıç ve Erkan, 2006).

Örgütün amaçları, örgütün yaptı ı i leri, faaliyetleri niçin yaptı ını, neyi veya neleri elde etmek için yaptıklarını belirten sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 185). Bu kapsamda stratejik amaçlar, kurulu un genel bir çerçevede ula mayı dü ündü ü noktanın ne oldu unu gösterir.

Stratejik amaçların belirlenmesi stratejik planlama sürecinde örgütün kaynaklarını do ru tahsis etmesini, önceliklerinin ve tercihlerinin ilgili herkesçe anla ılmasını, sorumlulukların devrini ve sonuçlar açısından hesap vermeyi kolayla tırması bakımından kritik bir a ama olarak kabul edilmektedir.

Stratejik amaçların hangi alanlarda belirlenece i konusunda genel bir uzla ma sa lanamamı olmasına kar ın, farklı kaynaklarda genellikle 7-12 alanda belirlenmesi önerilmektedir. Bu alanlardan bazıları; karlılık, büyüme, mü teri tatmini, pazar payı, finansal getiriler, teknoloji, operasyonel etkililik, kaynak kullanımı gibi konulardan olu maktadır (Kılıç ve Erkan, 2006).

Hedefler, belirlenmi olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmi nihai durumudur. Stratejik planlama sürecinin “nerede olmak istiyoruz?” kısmını olu turur. Hedefler, stratejik amaçların gerçekçi olup olmadı ını göstermesi bakımından oldukça yararlıdır. Böylece her alt düzeyde belirlenen ve uygulamaya gittikçe yakınlı an bu hedefler, daha üst amaçların gözden geçirilip güncellenmesinde etkili olur. Bir örgüt için olu turulan hedefler belirgin, ölçülebilir, ula ılabilir ve süreli olmalıdır. Bu arada hedefler bütçe süreci ile uyumlu olmalıdır. Hedefler saptanırken öncelikle misyon ve amaçlar gözden geçirilir ve arzulanı sonuçlara karar verilir. Daha sonra sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır ve her amaç için performans ölçütü belirlenir. (Küçüksüleymano lu, 2008).

5.5. Faaliyetler ve Projeler

Faaliyetler ve projeler, stratejik plan sürecinin “hedefe (oraya) nasıl ula aca ız?” kısmını olu turur. Faaliyetler ve projeler: stratejik planı uygulamak için kullanılan stratejilerin ve adımların detaylı bir tanımındır. Her bir hedefin yerine getirilmesinden sorumlu olan birimlerin rol ve sorumlulukları ile yetkileri bu a amada açık bir ekilde belirtilir (Kılıç ve Erkan, 2006).

Önceliklendirilerek sıralanan ve sorumlu birimleri tanımlanan hedeflerin açıklaması yapıldıktan sonra, bu hedeflere ula mak için gerekli olan faaliyet ve projeler bir öncelik sırası dahilinde kurulu tarafından burada ele alınacaktır. Önceliklendirme yapılırken; örgütün yetki alanı dâhilinde, kalkınma plânları, yıllık programlar, bölgesel programlar, hükümet programları, ekonomik programlar, varsa özel düzenlemeler ba ta olmak üzere politika olu turulması sürecinde tanımlanan belgeler de esas olarak alınacaktır. Önceliklendirmede, ayrıca sürdürülebilirlik, etkinlik, verimlilik, etki düzeyi ve uygunluk ilkeleri de göz önünde bulundurulacaktır (Acar, 2007: 56).

Stratejik planlama sürecinde "gitmek istedi imiz yere nasıl ula abiliriz?" sorusuna cevap niteli inde olu turulması gereken uygulama stratejisi, stratejik planın bütünü ile uyumlu ve kar ılıklı etkile ime açık bir biçimde olu turulmalıdır.

Faaliyetler ve projeleri kapsayan eylem planları, kurumun amacı, hedefleri ve misyonunu temel alarak program ve alt programlarının ba arıya ula ması için kullanılan yöntemleri ve stratejileri ayrıntılı bir ekilde açıklar.

Planın varsayımları eylem planına dahil edilmelidir. Bu varsayımlar, stratejik planın dayandı ı gelecekle ilgili bekleyi leri açıklamaktadır. Gelecekle

ilgili ko ullar belirgin bir ekilde de i ecekse planın varsayımlarının ve dolayısıyla stratejik planın yeniden gözden geçirilmesi ihtiyacı do acaktır. Sürecin bu kısmı gelecekteki performansı anlamlı bir ekilde etkileyebilecek geçmi deneyimler, mevcut faaliyetler ve projeler ile ili kilendirilir (Kılıç ve Erkan, 2006).

5.6. zleme

zleme, verilen görevlerin amaçlandı ı gibi yürütölüp yürütülemedi inin; arzulanın sonuçlara hem niceliksel hem de niteliksel olarak ula ılıp ula ılmadı mın takibi için yönetim tarafından (sürekli olarak) yinelenen i lem ve faaliyetlerin gözden geçirilmesi sürecidir (Gözlükaya, 2007: 62-63).

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ili kin geli melerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile örgüt içi ve örgüt dı ı mercilerin de erlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerini olu turur (Acar, 2007: 65). zleme stratejik yönetim döngüsünün önemli bir a amasını olu turmaktadır (TEPAV, 2007: 21).

zleme, stratejik planda ortaya konulan hedeflere ili kin gerçekleştirilme melerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Raporlama izleme faaliyetinin temel aracıdır. zleme raporu, stratejik amaçları, hedefleri, faaliyet ve projeleri, gerçekleştirilme meler konusundaki açıklamaları, yorumları ve mevcut durum hakkındaki bilgileri içermelidir. zleme raporları yönetime stratejik amaçları ve hedefleri de erlendirme imkanı sunmakla birlikte ani geli melere kar ı hızlı ve etkili tedbir alınmasına yardımcı olabilmektedir (DPT, 2006: 45).

zleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. zlemede raporlar ve di er ileti im kanalları kullanılmasının dı nda; ayrıca esas olarak kaynaklar, faaliyetler ve çıktılar üzerinde yo unla ılmaktadır (Acar, 2007: 66).

Hızlı de i imin hakim oldu u bir çevrede her ey planlandı ı gibi gitmeyebilir. Bu nedenle, stratejik plan ne kadar iyi hazırlanmı olursa olsun, bir takım beklenmedik durumlar ortaya çıkabilir. Bu durumda gerekti i halde planda de i iklik yapmak üzere sürekli bir izleme, de erlendirme ve performans ölçümü a amasının olu turulması gerekir (Öztop, 2007: 70).

5.7. De erlendirme ve Performans Ölçümü

Genel anlamda uygulama sonuçları ile önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin kar ıla tırılmalı analizidir. Bu süreçte esas olarak performans ölçümü ve de erlendirmesi gerçekleştirilir. Bu ölçümün sa lıklı yapılabilmesi için

ba arı standartlarının, ba ka bir deyi le varılması istenen sonuçların neler oldu u net ve anla ılır bir ekilde önceden ortaya konmalıdır (Öztop, 2007: 70).

De erlendirme, örgütün stratejik seçimlerinin uygulamada elde edilen bilgi ve deneyimlerinin ı ında de i tirilmesi ya da uyarlanması gerekip gerekmedi ini anlamaya dönük olarak yapılan bir kontroldür.

Performans ölçümü, performans göstergeleri kullanılarak uygulama sonuçlarının ölçülmesidir. Performans ölçümü ve de erlendirmesi, gerçekte en sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtü tü ünün ortaya konulmasıdır (Acar, 2007: 66-67).

Örgütlerin amaçlarına ula ıp ula madı nın veya hangi ölçüde ba arı sa ladı nın belirlenmesi, kimi ölçütlerin varlı ı ile anla ılabilir. Gidi ati izleyebilmek için önceden planlanmı amaçlara ve etkinliklere ve bunlar için konulmu ölçütlere gereksinim vardır. Bu ölçütler maddi, fiziki gibi ölçülebilen veya ölçülemeyen niteli e yönelik ölçütler olabilir (Kılıç ve Erkan, 2006).

6. SONUÇ

Her alanda çok hızlı bir de i imin ya andı ı günümüzde, örgütlerin ayakta kalabilmesi ve geli ebilmesi için, de i imleri ve bunlardan dolayı meydana gelecek sonuçları önceden tahmin etmeleri, ortaya çıkacak fırsat ve tehditleri en iyi ekilde de erlendirmeleri gerekmektedir. Örgütlerin kaynakları ve hedefleri ile çevresel artlar arasındaki uyumu sa layan, güçlü bir vizyon olu turan stratejik planlamadır. Stratejik planlama yapan örgütlerin, yapmayan örgütlere nazaran gelece e daha hazır oldukları, ani olaylar kar ısında, önceden hazırlanan alternatif strateji planları sayesinde, daha hızlı ve etkin bir de i imi gerçekte tirdikleri bilinmektedir.

Stratejik plânlama, örgütün bulundu u nokta ile ula mayı istedi i durum arasındaki yolu tarif eder. Örgütün amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ula mayı mümkün kılacak faaliyetleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve gelece e dönük bir bakı açısı ta ır ve tüm üyelerin katılımını gerektirir.

Bir örgüt için stratejik planlama süreci yapılırken örgütü hedeflerine ula tıracak kritik ba arı faktörler saptanmalı ve bunlara ili kin bir durum analizi yapılmalıdır. Mü teri gereksinim ve beklentileri stratejik planlama sürecinde üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çünkü SWOT gibi durum analizi yöntemleriyle toplanan bilgiler yorumlanırken bir dayanak olu tururlar. Sonra, örgütün temel ilke ve de erleri do rultusunda örgütün vizyon ve misyonu belirlenmektedir. Bu a amada tüm çalı anlar sürece katkıda

bulunmalıdır. Sonraki a amada ise durum analizi ile saptanan bulgulara göre vizyon ve misyon çerçevesinde örgüt için stratejik amaç ve hedefler belirlenmeli ve bunlara ula mak için gerekli olan stratejiler ve eylem planları olu turulmalıdır.

Eylem planları olu turulurken eylem planlarını ba arıya ula tıracak stratejiler, stratejiler ile ilgili sınırlılıklarda belirlenmelidir. Bunun yanında, kullanılacak insan ve madde kaynakları ile sonuçta yapılan iyile tirme ve geli tirmelerin nasıl ve ne zaman ölçülece i de plan içerisinde yer almalıdır. zleme, de erlendirme ve performansın ölçülmesiyle de süreç devam etmelidir.

Stratejik planlama, örgütlere rekabet üstünlü ü sa layarak sürdürülebilir geli imlerini katkıda bulunur. “Uzun vadeli hedeflerin ve vizyonun” ifadesi olan stratejik planlama; yönetim fonksiyonlarından “planlama” ile ba layan ve “kontrol” fonksiyonu ile yinelenen bir döngüdür. Kontrol fonksiyonu, örgütlerin beklenen amaç ve hedefleri ile ula ılan amaç ve hedefleri arasında mukayese olana ı sa layarak sürekli de i me ve geli meyi sa lar. Bu nedenle stratejik planlama bir seferlik yapılan de il, süreklilik arz eden yapısı ile örgütlere dinamizm katar.

KAYNAKÇA

Acar, E. (2007): ‘Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örne i’, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Aktan, C.C. (2008): “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, ÇE S Çimento Endüstrisi verenleri Sendikası Yayını, 22 (4): 4-21.

Bayraktar, B. B., Yıldız, A. K. (2007): ‘Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örne i’, Bilgi Dünyası, 8(2): 280-296.

Cebecio lu, C. (2006): ‘SWOT Analizi ve Bir İletme Üzerine Uygulama’, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Çi dem, T. (2007): ‘Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama,’ Yüksek Lisans Tezi, TÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, stanbul.

Dinler, A. M. (2009): ‘Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon’, PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), 5 (2): ss.1-8.

DPT (2003): Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara.

DPT (2006): Kamu daireleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm, Ankara.

Doğan, S., Hatipoğlu, C. (2009): 'Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma,' Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23 (2): 81-99.

Eren, E. (2000): 'İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,' Beta Basım Yayım, Genişletilmiş 5.Baskı, İstanbul.

Freeman J. (2008): 'Management Tip: Co-op Boards Demonstrate Leadership Through Strategic Planning Process,' Rural Cooperatives, 24-25.

Gözlükaya, T. (2007): 'Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri,' Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Güçlü, N. (2003): 'Stratejik Yönetim,' G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23 (2): 61-85.

Gürer, H. (2006): 'Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler,' Sayı 11 Dergisi, 63: 91-105.

Heathfield, S. M. (2010): 'Build a Strategic Framework: Mission Statement, Vision, Values,'

<http://humanresources.about.com/cs/strategicplanning1/a/strategicplan.htm>,

Erişim Tarihi:01-05-2010.

Kevser, M. (2007): 'Stratejik Planlama ve KOB 'lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma,' Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kılıç, M., Erkan, V. (2006): 'Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir Mi?' Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 77-93.

Kiraz, M. (2007): 'Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama,' Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Koçel, T. (1993): İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Kök, B. (2006): 'İnsan Kaynakları Yönetim Seviyelerinin Stratejik Planlaması ve TCDD İletmesine Yönelik Bir Model Önerisi,' Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Küçük, F. (2009): 'Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Açısından Örgütte Uygulanan İnsan Kaynakları Uygulamaları,' e-Journal of New World Sciences Academy, 4 (2): 142-153.

Küüksüleymano lu, R. (2008): 'Stratejik Planlama Süreci,' Kastamonu Eğitim Dergisi, 16 (2): 403-412.

McCaskill, K. (2003): 'Vision, Mission, Goals and Objectives...Oh My!' <http://www.umext.maine.edu/onlinepubs/PDFpubs/6107.pdf>, ss1-4.

Mucuk, . (1998): Modern İletmecilik, 9.Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Narino lu, A. (2006): 'Yerel dârelerde Stratejik Planlama Modeli,' Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Martı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Puru, C., Stanciu, M., Sirbu, M. (2009): 'Understanding The Strategic Planning Process,' Revista Academiei Fortelor Terestre, 1 (53): 68-73.

Özberk Y. (2007): 'Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci,' Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özçam, E. (2007): 'Büyük İletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma,' Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Öztop, S. (2007): 'Stratejik Planlamanın Belediyelere Uygulanması,' Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Sütçü, O. (2008): 'Stratejik Liderlik,' Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Şahin, A. (2006): 'Kilim İletmelerinde SWOT Analizi, Uzun ve Eme Uygulaması,' Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Uçar, D., Doğan, A.Ö. (2005): 'CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri,' TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, 28 Mart- 1 Nisan.

Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004). İletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.

Ülgen, H., Mirze, S.K. (2006): İletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.

Young, R. D. (2009): 'Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector,'
<http://www.ipspr.sc.edu/publication/Perspectives%20on%20Strategic%20Planning.pdf>, Erişim Tarihi: 30-04-2010, pp.1-28.

Tengilimoğlu D., Atilla A., Bektaş M. (2008): İletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.

TEPAV (2007): İyi Yönetim için Örnek Bir Model: Katılımcı Bütçeleme, Ankara.

<http://www.tepav.org.tr/tur/index.php?type=event&title=Y&cid=279> Erişim Tarihi: 02/05/2010.

Zuckerman, A. M. (2000): 'Creating a Vision for the Twenty-Fifty Century Healthcare Organization,' Journal of Healthcare Management, 45 (5): 294-306.

http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_90.htm, Erişim Tarihi: 02/05/2010.

<http://www.smallbusinessnotes.com/planning/mission.html>, Erişim Tarihi: 30/04/2010.

<http://www.quickmba.com/strategy/swot/>, Erişim Tarihi:03-05-2010.