

İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA

Prof. Dr. İnan ÖZALP

I. GİRİŞ

Stratejik planlama kavramı genellikle kabul edilen haliyle basittir ancak uygulaması için aynı şey söylenemez. İyi ve başarılı bir organizasyon kurabilmek planlamaya ve özellikle stratejik planlamaya bağlıdır. Stratejik planlama işletmenin pazarda rekabet üstünlüğünü kazanmasına yardımcı olduğu kadar ileriye isabetle görmede tecrübe sahibi olmasına yarar. Stratejik planlama II. Dünya Savaşından sonraki dönemde ekonomik büyümenin baskısı ile üzerinde önemle durulması gereken konu olmuş ve uygulamacılar ile teorisyenler büyük önem verdikleri stratejik planlama konusunda kapsamlı çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Son yıllarda ise stratejik planlama işletme başarısında temel faktör olarak ele alınmış; özellikle bütün dünyayı bir pazar olarak gören çokuluslu işletmeler stratejik planlamayı değişik biçimlerde uygulayarak başarılarının en önemli bir faktörü olarak görmeye başlamışlardır.

Stratejik planlama işletmede uzun dönem amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planların hazırlanmasıdır. Burada önemli bir sorun planlamanın kapsadığı dönemin ih-

tiyaçlarına yeterli olabilecek bir stratejik planlama hazırlamaktır. «Peter Drucker ve George Steiner gibi yönetim bilimcileri etkin ve verimli bir işletme organizasyonu kurmak için disiplin ve yönetim sistemi gereklidir. Bu ise stratejik planlama tekniklerinin uygulanmasıyla sağlanır demektedirler» (1). Stratejik planlama uygulamasının son yıllarda çok önem kazanmasına karşın, 1916 yılında Henri Fayol uzun dönem planlamasının önemi üzerinde durmuştur (2). Stratejik planlamaya daha fazla önem verilmesi, ekonomik gelişmenin hızlanması, bunun sonucu olarak işletmelerin genişlemeye ihtiyaç duymaları, aşırı rekabetle uğraşmaları, bilgisayar teknolojisinin ve kullanımının artması ve dış çevre koşullarının hızla değişmesine bağlanabilir. Üretim teknolojilerinde hızlı gelişmeler olması ve rakiplerin yeni teknolojilerle pazara girmek istemeleri işletmelerin uzun dönem hedeflere daha fazla önem vermelerini gerekli kılmaktadır.

II. STRATEJİK PLANLAMANIN ÖZELLİKLERİ

İşletmelerde planlama ile ilgili özellikler herhangi bir yönetim kitabı açıldığında ayrıntılı bir şekilde anlatılmaktadır. Planlamanın sahip olması gereken özelliklerin ilerisinde, stratejik planlamanın sahip olması gereken özelliklerden ve stratejik planlamadan üst yönetimin beklediklerini inceleyeceğiz.

Stratejik planlama çok önemli bir faaliyet olmasına rağmen biçimsel olmayan biçimde ve tepe yönetiminde çok az kişi tarafından yürütülmektedir. «Robert J. Litschert'in yaptığı araştırmada hiç istisna ile karşılaşılmamış bütün oluşturulan stratejilerin biçimsel olmayan bir yapıya sahip olduğu görülmüştür» (3).

Stratejik planlama uzun vadeli bir planlamadır. Stratejik planlama ile uzun vadeli planlamanın eş anlamlı kullanılması söz konusu olabilir ancak her uzun vadeli planlama stratejik planlama değildir. Stratejik planlamanın kapsadığı dönemin uzunluğu önem-

-
- (1) Robert M. Donnelly, «Strategic Planning for Better Management», *Managerial Planning*, C. XXX, S. 3 (Kasım-Aralık 1981), s. 3.
 - (2) Henri Fayol, *Administration Industrielle Et Generale* (Paris: The Societe de l'Industrie Minerele, 1916), Ayrıca bkz. Henri Fayol (Çev. Constance Storrs) *General and Industrial Management* (London: Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd. 1961).
 - (3) Robert J. Litschert, «Some Characteristics of Long Range Planning», *Academy of Management Journal*, C. 11, S.3 (Eylül 1968), ss. 315-328.

li bir konudur. İşletmenin uzun dönem amaçlarını ortaya koyduğu ve bu amaçlara ulaşmak için belirli planların yapıldığı bir faaliyet olarak stratejik planlama (yapılan işin konusuna, pazar koşulları ve pazardaki rekabetin nisbi önemine, teknolojik gelişmeye göre) kapsadığı müddet açısından farklı olabilir. İşletmelerin çoğunun kabul ettiği ve uygulama sonucunda ortaya çıkan sonuca göre beş yıllık süre en uygun olarak düşünülebilir. Beş yılı aşan müddetler söz konusu olduğunda plan yapmak ve uzun süreli amaçlara ulaşmakta gerekli ayrıntılı planların yapılması için gerekli dönemi uzattığından belirsizlikler artar.

Beş yıldan daha kısa dönemler için yapılan stratejik planlama çok yakın geleceğin faaliyetlerini de kapsayacağından planlamaya önem verilmesi arzusunu azaltabilir (4). Ayrıca faaliyet planları ayrıntılı olduğu için dış çevrede değişme hızı yüksek olduğu durumlarda ve devletin ekonomik politikasının çok çabuk değiştiği dönemlerde beş yıllık planlar yapmak zorlaşır. İşletmeler stratejik planlama müddetini saptarken gelecekle ilgili görüşlerinin etkisinde kalmaktadırlar. Stratejik planlama süresi ile ilgili bazı araştırmalarda yukarıda söylediğimiz beş yıllık müddeti destekler durumunda sonuçlar alınmıştır.

«Bu araştırmalardan birisi 1962 yılında AMA (American Management Association) tarafından yapılan ve beş yıllık dönemin uygun bir dönem olacağı sonucuna varılan çalışma; diğer bir çalışma ise 1973 yılında Planning Executives Institute tarafından 400 işletmede yapılan ve %86'sının üçten beş yıla kadar bir müddetin uygun olacağı sonucuna varılan, ancak yüzde birinin on yıldan fazla müddeti belirttiği araştırmadır» (5). ABD'de çok hızlı gelişen 13 işletmenin 11'nin uzun dönem planlamasına çok önem verdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Stcirer'e göre uzun dönem planlaması isminden anlaşıldığı gibi sadece zaman boyutu ile değil aynı zamanda gelecekteki fırsatlar, sorunlar ve değişik hareket tarzlarıyla ilgilidir.

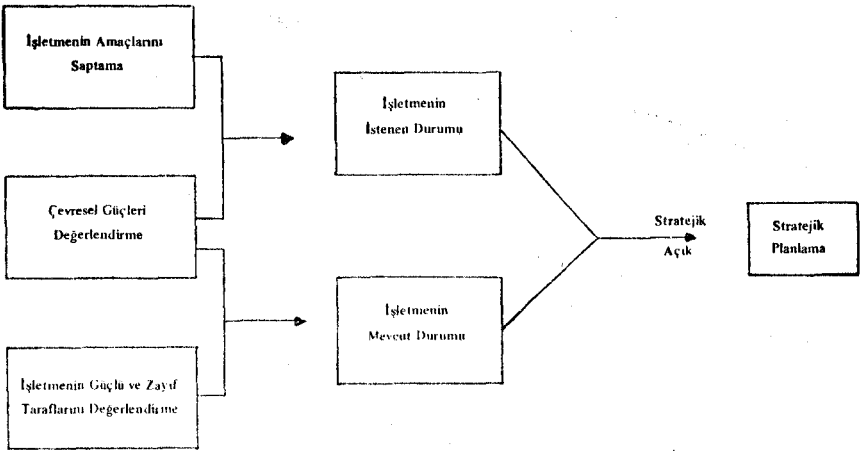
(4) Mehmet Oluç, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını No. 2430, 1978), s. 325. Ayrıca bkz. H. Edward Wrapp «Organization for Long Range Planning» *Harvard Business Review* C. XXXV, S. 1 (Ocak-Şubat 1987), s. 37.

(5) Harold Koontz, Cyril O' Donnell ve Heinz Weirich *Management* New York: Mc Grow Hill Book Co., 1984), ss. 118-119 Ayrıca bkz. Stewart Thompson *How Companies Plan*, Research Study No: 54 (New York: American Management Association, 1962), ss. 23-31. R.M. Fulmer ve L.W. Rue, *The Practice and Profitability of Long Range Planning* (Oxford, Ohio : The Planning Executives Institute, 1978), s. 18.

III. STRATEJİK PLANLAMADA AŞAMALAR

Stratejik planlama gelişim faaliyetinin bir ürünü olarak ortaya çıkar ve her işletmede farklı bir biçimde ele alınır. Stratejik planlama işletme içinden ve dışından bu konuda yeterli elemanların yardımı ve işbirliğiyle hazırlanır. İşletme içinde her yönetim kademesinde özellikle üst yönetimde stratejik planlamaya yardım etmek söz konusudur. Yönetici grubu dışında işletme içinde stratejik planlama konusunda yetişmiş kurmay elemanlar ve kurmay görev yapan komiteler işletmeyi tanımaları açısından yardımcı olabilirler. İşletme dışında ise stratejik planlama hazırlayan işletmelerden yararlanılabilir. Bir üretim işletmesinde atelye düzeyinde başlamak üzere her yönetim kademesinde stratejik planlama söz konusu olduğu için stratejik planlamaya işletmeler daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Stratejik planlama bütün işletmeyi ilgilendirdiği için, katılmalı yönetim (participative management) veya Japonların işletmelerde uyguladıkları oybirliğiyle karar alma (decision by concensus) yönetim biçimini dikkate almak stratejik planlamanın başarısını arttıracaktır.

ŞEKİL I TEMEL STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMI



Kaynak : Lawrence E. Kelly, Theory, Pitfalls and Payoffs of Long Range Planning, **Managerial Planning**, C. XXV, S. 6 (Mayıs-Haziran 1977), s. 2.

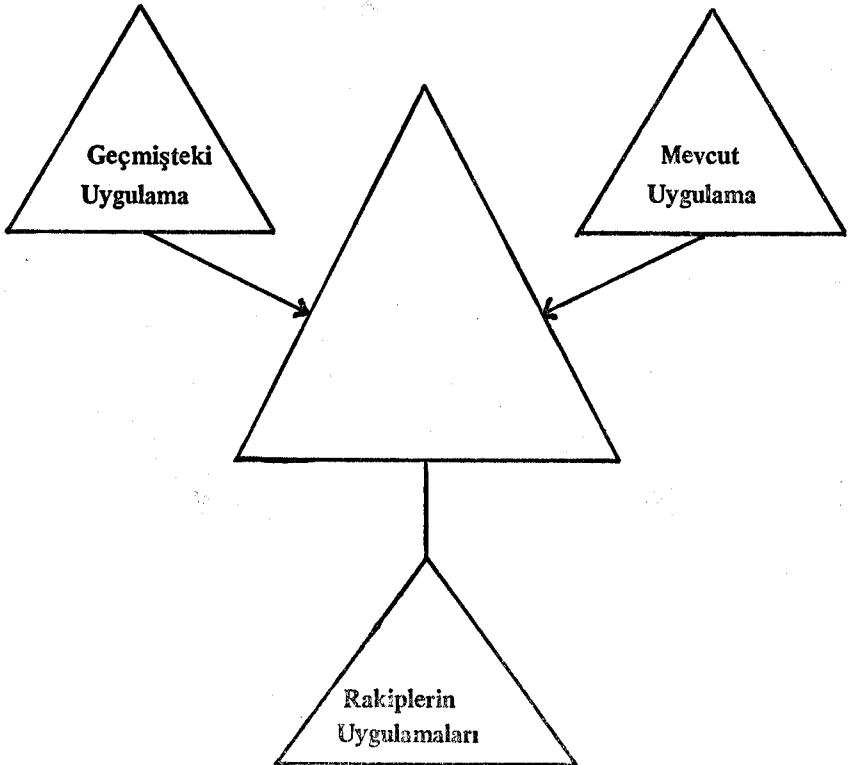
Stratejik planlamada çeşitli aşamaların ele alınmasında değişik yaklaşımlar olmasına karşın (yüzlerce işletmede stratejik planlama süreci incelendiğinde bazı farklılıklar olduğu görülmektedir) genel olarak uygulanan yöntemlerde ortak noktalar bulunabilir. Stratejik planlamada aşamaları incelemeyden önce temel stratejik planlama kavramını görmek yararlı olacaktır.

Stratejik planlamada işletmenin büyümesi ve organizasyon yapısı etkilidir; ancak stratejik planlama yaparken bazı temel aşamaların dikkate alınması gerekir. Bu aşamalar şöyle sıralanabilir.

A. Mevcut Stratejinin Değerlendirilmesi

Stratejik planlamada amaçların saptanması ilk aşama olarak kabul edilebilir ancak mevcut durumun ve stratejinin gözden geçirilmesi gerekir. İşletmenin mevcut stratejisini aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.

ŞEKİL II İŞLETMENİN MEVCUT STRATEJİSİ



Şekilde görüldüğü gibi stratejik planlamada nereye varılacağı düşünülünce işletmenin geçmişteki durumu, mevcut durumu ve rakip işletmelerinin geçirdiği aşamalar dikkate alınmalıdır.

B. Amaçların Saptanması

Stratejik planlamada en temel işlerden biri amaçların saptanmasıdır. Amaçları hayali olmaktan çok gerçeklere dayanması zorunluluğu amaçların saptanması safhasında dikkatli davranmayı zorunlu kılar.

Tahmin yapmaktan çok daha zor olan amaçların saptanması değişik stratejiler arasında seçim yaparken başarı veya başarısızlığı getirebilir. Stratejik planlamada işletmenin nasıl bir işletme olacağı ve büyüme hızı önemlidir ve bu iki noktanın amaçların saptanmasında dikkate alınması kaçınılmazdır .Pazar koşullarının değişmesi ve bazen ağırlaşması sonucunda işletmenin tek mal ile pazarda faaliyet göstermekten vazgeçerek mal çeşitlendirmesine gitmesi veya bu durumun zor gelmesi nedeniyle ortaklık yolunu seçmesi amaçlarında ve stratejik planlamasında değişiklik yapmasını gerekli kılar. Teknolojinin hızla gelişmesi geleneksel biçimde faaliyet göstermesini imkansız hale getirebilir ve amaçlarda büyük değişiklikler yapılması gündeme gelir.

Amaçların saptanmasında işletmenin genel stratejisi dikkate alındığı kadar ana bölümlerin amaçlarının da belirgin hale getirilmesi stratejik planlama açısından büyük önem kazanır. Kâr amacı güden veya gütmeyen işletmeler olsun, bu işletmelerin uygulamalarının sonucunda ortaya çıkan durum, amaçların gerçekleşmesinde bazı önemli noktalar üzerinde durmayı gerekli kıldığını göstermektedir. Bu önemli noktalar şöylece sıralanabilir (6).

- Stratejik planlamada uygulayıcı durumunda olan departman ve alt kademe yöneticileri amaçları yürütmekten sorumlu oldukları için stratejik planlama hazırlanırken aktif rol almalıdır. Katılmalı yönetim uygulaması veya Japon yönetiminin bir parçası olarak bilinen kalite çemberi uygulaması stratejik planlama hazırlanırken dikkate alınmalıdır.

(6) Lawrence E. Kelly «Theory, Pitfalls and Payoffs of Long Range Planning», *Managerial Planning*, C. XXV, S. 6 (Mayıs-Haziran 1977), s. 4.

- Stratejik planlama genellikle üst yönetimin görevi olduğu için amaçların belirlenmesinde üst yönetim etkili olmalıdır.
- Stratejik planlamada öngörülen amaçlar işletmenin mevcut durumu, kaynakları, güçlü ve zayıf tarafları dikkate alınarak saptanmalıdır. İşletmenin durumu, teknolojideki gelişme, rekabet koşulları çok dikkatli bir şekilde gözden geçirilerek amaçlar saptanırsa, strateji seçme aşamasında ulaşılması imkansız seçeneklere gidilmesi sağlanır.
- Stratejik planlamada amaçlar saptanırken işletme içi ve işletme dışı çevre faktörlerinin olumlu ve olumsuz etkileri ve sınırlayıcıları dikkate alınmalıdır.
- İşletmenin çeşitli departmanlarının amaçlarının dikey ve yatay koordinasyonunu sağlayacak biçimde amaçlar belirlenmelidir.
- Stratejik planlamada amaçlar çağdaştırılmalı özellikle rakiplerin yenilikçi amaçlarının gerisinde kalınmamalıdır.
- Stratejik planlamada temel amaçlar basit ve anlaşılabilir ayrıca uygulamada sorun yaratmayacak şekilde belirlenmelidir.

Amaçların saptanması başarılı bir şekilde yapılması ve yanılma payının en az düzeyde tutulması stratejik başarı parametrelerinin belirlenmesine bağlıdır (7).

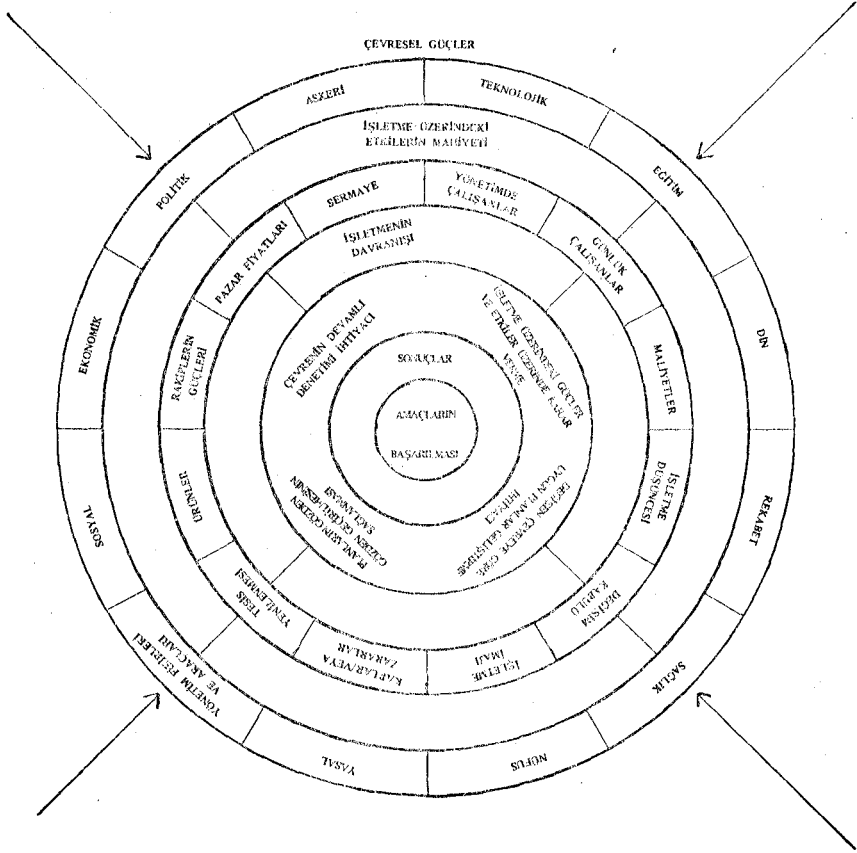
C. Stratejiler ve Seçenekler Geliştirilmesi

Yöneticiler genellikle stratejik plan yapmak yerine geçmişteki faaliyetlere bakarak amaç belirleyip plan yapma alışkanlığına sahip oldukları için bu aşama çok önem kazanmaktadır. Stratejiler geliştirilirken işletmenin zayıf ve kuvvetli yanları dikkate alınır. İşletme ile çevresi arasında yakın ilişki söz konusu ise strateji saptarken daha duyarlı olmak gerekir.

Devlet politikalarında, ekonomik konularda, tüketici davranışlarında değişmeler çok hızlı ise ayrıca teknolojisi devamlı değişen malların üretimi gerekiyorsa stratejilerin ortaya konulması daha büyük önem taşır. Çevre faktörlerinin karmaşıklığı aşağıdaki şekilde görülmektedir.

(7) Archie B. Carroll, «Strategic Planning For Boundary Spanning Relations, Managerial Planning, C. XXIV, S. 4 (Ocak-Şubat 1978), s. 3

ŞEKİL III İŞLETME PLANLAMASI ÜZERİNDEKİ ÇEVRESEL ETKİLER



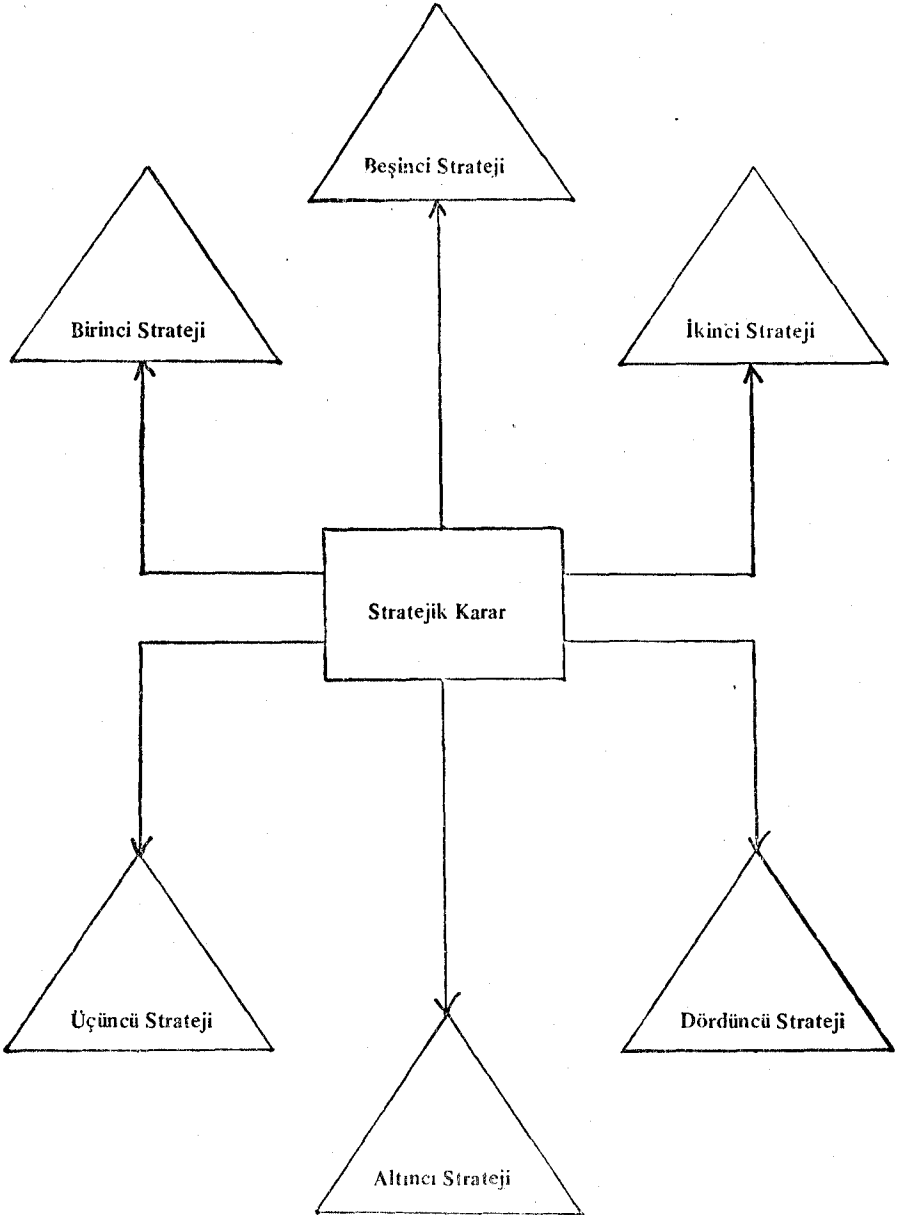
Kaynak : Lawrance E. Kelly, «Theory, Pitfalls and Payoffs of Long Range Planning», Managerial Planning, C. XXV, S. 6 (Mayıs-Haziran 1977). s. 5.

Çevre faktörleri şekil III de görüldüğü gibi duruma göre işletmenin stratejik planlamasını etkiler. Bu açıdan etkileri olumlu ya da olumsuz olabilir. İleriyi tahminde ve strateji saptanmasında hataya düşülse bile bazı olaylara habersiz yakalanmaktan iyidir.

D. Stratejiler Arasından Seçim Yapılması

Bu safhada stratejilerin ortaya konmasından sonra stratejik kararın verilmesi önemlidir. Bu seçimde önemli olan pazar koşulları, rakiplerin gelişmesi, tüketici davranışları ve işletmenin zayıf veya kuvvetli yönleri etkili olur. Aşağıdaki şekilde strateji seçimi görülmektedir.

ŞEKİL IV
STRATEJİ SEÇİMİ



İşletme organizasyonu stratejiler arasında seçim yaparken işletme dışındaki güçlerin işletmeyi geçmişte nasıl etkilediğini dikkate almalıdır. Ayrıca işletmenin değişmeye karşı duyarlılığı da önemlidir.

IV. SONUÇ

Stratejik planlamanın, planlamadan farkı çok olmasına karşın en büyük özelliği zaman açısındandır. Uzun dönemli düşünceyi ve öngörüğü gerektirdiğinden işletmenin geleceği açısından büyük önemi vardır. Stratejik planlamada çevre faktörlerinin zamana bağlı olarak etkinliklerinin artması işletme yönetiminin işini zorlaştırmakta ve engelleri aşması ancak stratejileri iyi bir şekilde ve gerçekçi belirlemesine bağlı kalmaktadır. Çevre faktörlerinin çok esnek olduğu zamanlarda stratejik planlar geçersiz hale gelebilir. Stratejik planlamanın önemli bir konu olması dolayısıyla diğer yönlerini başka çalışmalarımızda incelemeye çalışacağız.