

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

STRATEJİK PLANLAMA: BİR KAMU KURUMUNDA UYGULAMA ÖRNEĞİ

Gonca BAÇ DENİZLİOĞLU

**Danışman
Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ**

İZMİR - 2018

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Gonca BAÇ DENİZLIOĞLU
Öğrenci No : 2008800029
Tez Başlığı : Stratejik Planlama: Bir Kamu Kurumunda Uygulama Örneği

Savunma Tarihi : 04.06.2018
Danışmanı : Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Sevinç GÜLER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Mehmet Emre GÜLER	İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	

Gonca BAÇ DENİZLIOĞLU tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği() / oy çokluğu() ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Stratejik Planlama: Bir Kamu Kurumunda Uygulama Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

04/06/2018

Gonca BAÇ DENİZLİOĞLU

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Stratejik Planlama: Bir Kamu Kurumunda Uygulama Örneği

Gonca BAÇ DENİZLİOĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Stabil olmayan bir dünyada yaşamaktayız. Küreselleşme ile birlikte dünyada sürekli ve gün geçtikçe artan bu değişim ve dönüşümler siyasetten ekonomiye, özel sektörden kamu yönetimine, bilimden teknolojiye kadar birçok alanda kendini göstermektedir. Buna paralel mevcut organizasyonlar da bu değişime ayak uydurmak ve getirdiği belirsizliklerle, rekabetle ve karşılaşılabilecekleri sorunlarla başa çıkmak zorundadır. İşte bu durumda günümüz organizasyonları için varlıklarını sürdürebilmek, geleceğe hazırlıklı olmak ve önceden doğru tahminlerde bulunmakla mümkündür. Değişen çevre koşullarında fırsat ve tehditleri dikkate alıp geleceğe dönük uzun dönemli planların hazırlanmasıyla organizasyonları belirtmiş olduğumuz hazırlıklı duruma getiren stratejik planlama ilgililere yardımcı olan iyi bir kılavuz niteliğindedir.

“Stratejik Planlama: Bir Kamu Kurumunda Uygulama Örneği” adını taşıyan bu çalışmada, stratejik planlamanın kavramsal çerçevesi ve konuyla ilgili detaylı anlatımlarına yönelik farklı başlıklar ele alınıp sunulduktan sonra stratejik planlama süreci açıklanmıştır. Daha sonra yukarıda belirtildiği gibi kamu yönetiminde de stratejik planlamanın gerekliliği farkedilmiş olduğundan stratejik planlamanın Türk Kamu Yönetimindeki gelişimi ve Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzunun üçüncü sürümü baz alınarak stratejik plan hazırlama süreci ele alınmış ve kamuda uygulamasına başlanan bu stratejik planlamanın gerekliliği, faydaları, bu süreçte karşılaşılan güçlükler/engeller incelenmiştir. Son olarak stratejik planlamanın kamudaki uygulaması, bir kamu kurumunun 2015 – 2019 yılları için hazırlamış olduğu stratejik planı üzerinden ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Kamuda Stratejik Planlama

ABSTRACT
Master's Thesis
Strategic Planning: A Public Institution Case
Gonca BAÇ DENİZLIOĞLU

Dokuz Eylul University
Institute of Social Sciences
Department of Business Administration
Management and Organization Program

We live an unstable world. Along with globalization, these changes and transformations that are constantly and continuously increasing in the World are manifest in many fields such as politics, economics, private sector, public administration, science and technology. Concordantly, existing organizations have to resilience and cope that it brings uncertainty, competition and problems encountered. In this case it is possible to survive for today's organizations, to be prepared for the future and to make predictions in advance. Strategic planning, is a good guide to helping the concerned which takes into account the opportunities and threats in changing environmental conditions and bring up the organization in a prepared state with the preparation of long-term plans for the future,

In this work, which is named "Strategic Planning: A Public Institution Case", the strategic planning process is explained after conceptual framework of strategic planning and the different titles are presented about detailed explanations Later on, as mentioned above, the necessity of strategic planning in public administration has been realized. Based on strategic planning's development in Turkish Public Administration and the third version of the Strategic Planning Guideline for Public Administrations, strategic plan preparation process has been taken into consideration with difficulties, obstacles and necessity of strategic planning, which is started to be implemented in the public sector were examined. Finally, the implementation of strategic planning in a public institution is addressed through a strategic plan that a public institution has prepared for 2015-2019.

Keywords: Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Planning in Public Institution:

STRATEJİK PLANLAMA: BİR KAMU KURUMUNDA UYGULAMA ÖRNEĞİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv

GİRİŞ	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. STRATEJİK PLANLAMA	3
1.1.1 Stratejik Planlamanın Tanımı ve Önemi	3
1.1.2 Stratejik Planlamanın Gelişimi ve Evrimi	7
1.1.3 Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri	13
1.1.4 Stratejik Planlamanın Yararları	13
1.1.5 Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkı	19
1.1.6 Stratejik Planlamanın Organizasyonu	20
1.1.6.1 Stratejik Planlama İçin Organizasyon Önerisi	21
1.1.6.2 Stratejik Planlama İçin Önerilen Organizasyonun Yararları	24
1.1.7 Stratejik Planlamanın Sorumluları	25
1.1.7.1 Yönetici Stratejistler	26
1.1.7.1.1 Üst Yöneticilerin Stratejik Planlamaya Katılımı	27
1.1.7.1.2 Üst Yöneticilerin Stratejik Planlamada Sorumlulukları	27
1.1.7.1.3 Yönetim Kurulunun Stratejik Planlamaya Katılımı	29

1.1.7.1.4 Yönetim Kurulunun Stratejik Planlamada Sorumlulukları	31
1.1.7.1.5 Stratejik Planlama Personelinin Stratejik Planlamaya Katılımı	33
1.1.7.2 Profesyonel Uzman Stratejistler	34
1.1.8 Stratejik Kararların Boyutları	35
1.1.9 Stratejik Planlamanın (Yönetimin) Riskleri	36
1.1.10 Stratejik Planlama Modelleri	37
1.1.10.1 Durum Analizi (SWOT-GZFT) Modeli	38
1.1.10.2 Kaplan ve Norton'un Değer Üretim Modeli ve Balanced Scorecard (Dengeli Puan Kartı)	39
1.1.10.3 Bryson ABC Modeli	43
1.1.10.4 Kalkınma Bakanlığı (Mülga DPT) Modeli	46
1.1.11 Stratejik Planlama Süreci	50
1.1.11.1 Stratejik Planlama Süreci Yaklaşımları	50
1.1.11.2 Stratejik Planlama Sürecinin Özellikleri	53
1.1.11.3 Planlamanın Planlanması	55
1.1.11.4 Stratejik Analiz Evresi	56
1.1.11.4.1 Bilgi Toplama ve Değerleme	57
1.1.11.4.2 Çevre Analizi	59
1.1.11.4.2.1 Çevre Analizi Süreci	61
1.1.11.4.2.2 İşletme Dışı Çevre Analizi	62
1.1.11.4.2.2.1 Genel/Uzak Çevre Analizi	65
1.1.11.4.2.2.2 Sektör/Yakın Çevre Analizi	73
1.1.11.4.2.3 İşletme İçi Çevre Analizi	83
1.1.11.4.2.3.1 İşletenin Varlık ve Yetenekleri	85
1.1.11.4.2.3.2 Mevcut Amaç ve Stratejilerin Analizi	89
1.1.11.4.2.3.3 İşletme Yapısının Analizi	90
1.1.11.4.2.3.4 Yönetim Süreçlerinin Analizi	91
1.1.11.4.3 SWOT (GZFT) Analizi	95
1.1.11.4.4 Paydaş Analizi	102
1.1.11.5 Stratejik Tasarım Evresi	105
1.1.11.5.1 Misyon Bildirimi	106
1.1.11.5.2 Vizyon Bildirimi	109
1.1.11.5.3 Değerler (İlkeler) Bildirimi	110
1.1.11.5.4 Amaçların Belirlenmesi	112
1.1.11.5.4.1 Amaçların Tanımı ve Özellikleri	112

1.1.11.5.4.2 Amaçların İşlevleri	113
1.1.11.5.5 Hedeflerin Belirlenmesi	114
1.1.11.5.6 Stratejilerin Belirlenmesi	117
1.1.11.5.6.1 Stratejilerin Seviyeleri	119
1.1.11.5.6.1.1 Stratejide Kurumsal (Şirket) Seviye	120
1.1.11.5.6.1.2 Stratejide İşletme Seviyesi	121
1.1.11.5.6.1.3 Stratejide Fonksiyonel Seviye	124

İKİNCİ BÖLÜM

KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA

2.1. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA ANLAYIŞININ GELİŞİMİ	126
2.1.1 Pilot Kurum ve Kuruluşlardaki Çalışmalar	128
2.1.2 Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Hukuki Temelleri	131
2.1.2.1 Kanunlar	131
2.1.2.1.1 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu	131
2.1.2.1.2 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu	134
2.1.2.1.3 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu	135
2.1.2.1.4 5393 Sayılı Belediye Kanunu	137
2.1.2.1.5 5436 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve KHK'lerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun	138
2.1.2.2 Yüksek Planlama Kurulu Kararları	139
2.1.2.2.1 2003/14 Sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları	139
2.1.2.2.2 2004/37 Sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları	140
2.1.2.3 Yönetmelikler	140
2.1.2.3.1 Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	140
2.1.2.3.2 Kamu İdarelerinde Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik	142
2.1.2.3.3 Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	142
2.1.2.3.4 Kamu İdarelerinde Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik	143

2.2. KAMUDA KURUMLARINDA STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİ	144
2.2.1 Çalışmaların Başlatılması	144
2.2.2 Stratejik Planlama Anlayışının Sahiplenilmesi	145
2.2.3 Stratejik Planlama Sürecinin Yönetilmesi	145
2.2.4 Hazırlık Programı Oluşturulması	149
2.2.5 Kurumsal Yönün ve Uygulama Stratejisinin Belirlenmesi	151
2.2.6 Stratejik Planlamada Taşra Teşkilatlarının Rolü: Eylem Planları	158
2.2.7 Stratejik Planın Bakanlıkça Değerlendirilmesi	160
2.2.8 Stratejik Planlara Son Şeklinin Verilmesi	161
2.2.9 Stratejik Planların Sunulması ve Kamuoyuna Açıklanması	161
2.2.10 Stratejik Planların Uygulanması	161
2.2.11 Stratejik Planların İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Uygulama Sonuçları	161
2.2.12 Stratejik Planın Güncellenmesi ve Yenilenmesi	166
2.2.12.1 Stratejik Planın Güncellenmesi	166
2.2.12.2 Stratejik Planın Yenilenmesi	167
2.3. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMANIN GEREKLİLİĞİ	168
2.4. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMANIN FAYDALARI	169
2.5. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNÜNDEKİ ENGELLER/ GÜÇLÜKLER	171
2.6. BİR KAMU KURUMUNDA UYGULAMA ÖRNEĞİ	173
2.6.1 Kurumun Dış Paydaş Anketi	173
2.6.1.1 Kurumun Dış Paydaş Anketini Uygulama ve Değerlendirmesi	175
SONUÇ	179
KAYNAKÇA	185

KISALTMALAR

Akt. (akt.)	Aktaran
BBK	Büyükşehir Belediye Kanunu
BK	Belediye Kanunu
Bknz.	Bakınız
DPT	Devlet Planlama Müsteşarlığı
İÖİK	İl Özel İdaresi Kanunu
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KMYKK	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
PEBR	Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi
PFSAL	Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması
SİB	Stratejik İşletme Birimleri
SGB	Strateji Geliştirme Birimi
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri
YPK	Yüksek Planlama Kurulu

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1.	Stratejik Planlamanın Evrimi	s. 8
Tablo 1.2.	Bir Stratejik Yönetim Sürecini Denetlemede Yönetim Kurulunun Sorabileceği Sorular	s. 29
Tablo 1.3.	Komiteler ve Onların Tipik Yöneticiler Kurulu İçindeki Sorumlulukları	s. 31
Tablo 1.4.	Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Modellerin Karşılaştırılması	s. 46
Tablo 1.5.	Kalkınma Bakanlığı (Mülga DPT)'nin Kamu İdareleri İçin Önerdiği Stratejik Planlama Süreci	s. 48
Tablo 1.6.	Uluslararası Çevreyi Değerlendirmede Kullanılan Faktörler	s. 72
Tablo 1.7.	İşletmenin Pazara Giriş ve Çıkış Engelleri	s. 79
Tablo 1.8.	Kuruluş İçi Analizde Dikkate Alınacak Hususlar	s. 84
Tablo 1.9.	Varlık ve Yetenek Analizi	s. 88
Tablo 1.10.	VIRO Analizine Göre Kaynakların Rekabet Gücüne Etkisi	s. 89
Tablo 1.11.	İşletmenin Potansiyel Güçlü ve Zayıf Yönleri ile Fırsat ve Tehditleri	s. 98
Tablo 1.12.	Paydaş Listesi	s. 104
Tablo 1.13.	Paydaş – Ürün/Hizmet Matrisi	s. 104
Tablo 1.14.	Paydaş – Etki / Önem Matrisi	s. 105
Tablo 1.15.	Finansal ve Stratejik Performans Hedefleri	s. 117
Tablo 1.16.	Organizasyonlarda Stratejinin Üç Seviyesi	s. 119
Tablo 1.17.	Miles ve Snow'un Strateji Tipolojisi	s. 122
Tablo 1.18.	Porter'ın Rekabetçi Stratejileri İçin Organizasyonel Karakteristikler	s. 124
Tablo 2.1.	Tespitler ve İhtiyaçlar	s. 153
Tablo 2.2.	Hedef Kart Şablonu	s. 156
Tablo 2.3.	Hedeflerden Sorumlu Taşra Teşkilatları	s. 158
Tablo 2.4.	Eylem Planı Şablonu	s. 159
Tablo 2.5.	Raporların Özellikleri	s. 163
Tablo 2.6.	Stratejik Plan İzleme Tablosu	s. 163

Tablo 2.7.	Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu	s. 164
Tablo 2.8.	Değerlendirme Kriterleri ve Sorular	s. 165
Tablo 2.9.	Hedef Kartı Güncellemesi	s. 167
Tablo 2.10.	Kurumun Dış Paydaşları	s. 174



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.	Stratejik Planlamanın Yararları	s.14
Şekil 1.2.	Stratejik Planlama Yapan Bir Örgüte Faydaları	s.17
Şekil 1.3.	Planlama Yöneticisinin Danışman Organ Olarak Görevlendirilmesi	s.22
Şekil 1.4.	Planlama Faaliyetlerinin Bir Komite İle Yürütülmesi	s.23
Şekil 1.5.	İşletme Planlayıcısına Bağlı Birimler veya Uzmanlar	s.24
Şekil 1.6.	Stratejistler	s.26
Şekil 1.7.	Vizyon ve Stratejinin Yaygınlaştırılması (Dört Perspektif)	s.40
Şekil 1.8.	Kamu Sektörü Kuruluşları ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar için Kaplan ve Norton'un Değer Üretim Modeli	s.42
Şekil 1.9.	Bryson'un Stratejik Planlamanın ABC'si Modeli	s.44
Şekil 1.10.	Stratejik Yönetimin Beş Görevi	s.54
Şekil 1.11.	Stratejik Analiz Evresi	s.57
Şekil 1.12.	Genel Stratejik Gözlem Yaklaşımı	s.58
Şekil 1.13.	Bilgi Toplama Kaynakları	s.58
Şekil 1.14.	Stratejik Planlamada Uyumcul/ Reaktif ve Düzenleyici/ Proaktif Yaklaşımlar	s.60
Şekil 1.15.	Çevresel Değişkenler	s.61
Şekil 1.16.	Kilit Dış Güçler ve Organizasyon Arasındaki İlişkiler	s.63
Şekil 1.17.	Pazar Sınırlarının Belirlenmesinde Kullanılan Ölçüler	s.74
Şekil 1.18.	İş Çevresi Analizinde Rekabeti Etkileyen Beş Önemli Güç	s.76
Şekil 1.19.	Endüstri Rekabetini Oluşturan Güçler	s.77
Şekil 1.20.	İşletmenin Varlıkları, Genel Yetenekleri ve Temel Yetenekleri	s.87
Şekil 1.21.	SWOT (GZFT) Analizinin Kavramsal Yapısı	s.96
Şekil 1.22.	SWOT (GZFT) Analizi Matrisi	s.99
Şekil 1.23.	SWOT (GZFT) Matrisi ve İzlenecek Stratejiler	s.100

Şekil 2.1	Stratejik Plan Hazırlık Süreci	s.150
Şekil 2.2.	Durum Analizi Süreci	s.152
Şekil 2.3.	Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci	s.154
Şekil 2.4.	Strateji Geliştirme Süreci	s.155



GİRİŞ

İlk olarak askeri, sonrasında iş hayatında kullanımına başlanan stratejik planlamanın ortaya çıkışı, II. Dünya Savaşı dönemine denk gelmektedir. Stratejik planlamanın teknik ve yönteminin yaygınlaşmasına olanak sağlayan bilim dalı ise işletme bilimidir. Bu bilim dalının katkıları sayesinde bugün binlerce organizasyon stratejik planlamanın sunduğu kolaylıklardan yararlanmaktadır.

Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısını kapsayan stratejik planlamayı, gelecekte ulaşmak istenen nokta için, bugün bir yol haritasının belirlenmesi olarak tanımlayabiliriz. İşletmenin geleceğine yön vermek adına içinde bulunulan çevreyi, diğer firmaları ve dış çevre unsurlarını inceleyerek rekabet analizlerinin yapılmasını kapsayan stratejik planlama, kurum ve kuruluşların rakiplerine göre konumunun ortaya konulmasında da önemli rol oynamaktadır. Açık, gerçekçi ve ulaşılabilir bir stratejik planlama, organizasyonların yaşayacağı muhtemel değişiklikleri önceden öngörerek bu geçişin kontrollü yapılmasına imkan tanır. Tüm paydaşların katılımını, üst yönetimin desteğini gerektiren bir süreç olan stratejik planlama, geleceğe dönük amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için spesifik hedeflerin oluşturulup bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi adına stratejilerin ortaya konulmasını kapsamaktadır.

1960'lı 1970'li yıllarda yalnızca özel sektör açısından önemli görülen, özel sektördeki organizasyonların geleceğine şekil veren bir yönetim aracı olarak kabul edilen stratejik planlama, özellikle 1980'li yıllardan sonra küreselleşmenin doğurduğu; kamu harcamalarındaki artış, teknolojinin hızı, kamu hizmetlerinden yararlanan vatandaşların kamu kurumlarından daha fazla hizmet bekler hale gelmesi gibi nedenlerle kamuda yeni sistem arayışlarına yol açmıştır. Bunun sonucunda oluşan yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte, özel sektörde uygulanan teknik ve yaklaşımların kamuda da uygulamasının başladığı bir döneme girilmiş ve stratejik planlama anlayışı kamuda kabul gören bir anlayış olmuştur.

Bu çalışmanın amacı, stratejik planlamanın anlaşılmasına katkı sağlamaktır. Buna yönelik stratejik planlama kavramının, sürecinin ve bu süreçte organizasyonların izlemesi gereken aşamaların detaylı bir biçimde ele alınması,

Türk kamu yönetiminde gelişimi ve kamu kurum ve kuruluşlarında uygulama süreci ile bir kamu kurumunda uygulama örneğinin incelenmesi hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın yöntemi, öncelikle literatür araştırmasıdır. Bu kapsamda, konu ile ilgili kaynak taraması ve internet üzerinden araştırmalar yapılmış, yasal mevzuat, kılavuzlar ve rehberler ile süreli ve süresiz yayınlar araştırılmış ve bir kamu kurumunun 2015-2019 stratejik planı kapsamında yaptığı uygulama örneği için Kurumun dış paydaş anketi incelenmiştir.

Çalışma; giriş, iki bölüm ve sonuçtan oluşmaktadır. Giriş kısmında çalışmanın amacı, yöntemi ve diğer bölümlerinin içerdiği kapsam kısa bir şekilde açıklanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümü; stratejik planlamanın kavramsal bir çerçeveye içinde ele alınmasıyla başlamış ve öncelikle tanımı, önemi, gelişimi ve evrimi, temel özellikleri, yararları, diğer planlama türlerinden farkı, organizasyonu ve sorumlularına dair bilgiler verilmiştir. Ardından stratejik kararların boyutları, stratejik planlamanın riskleri, modelleri ve stratejik planlama süreci üzerinde durularak süreç yaklaşımları, özellikleri, planlanması ile stratejik analiz evresi ve son olarak stratejik tasarım evresi incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümüne ise, kamuda stratejik planlama anlayışının gelişimi ile başlanmış, Türkiye’de ilk stratejik planlama çalışmalarının yapıldığı pilot kurum ve kuruluşlar ele alındıktan sonra tüm bu çalışmaların yasal dayanakları olan mevzuat aktarılmıştır. Sonrasında Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzunun üçüncü sürümü dayanak alınarak, stratejik plan hazırlama süreci ele alınmış ve kamuda uygulamasına başlanan bu stratejik planlamanın gerekliliği, faydaları, bu süreçte karşılaşılan güçlükler/engeller incelenmiştir. Son olarak bir kamu kurumunun 2015-2019 stratejik planı çerçevesinde uygulamış olduğu dış paydaş analizi çalışmanın adında da belirtildiği üzere bir kamu kurumunda uygulama örneği olarak aktarılmıştır.

Çalışma genel bir değerlendirmenin yapıldığı sonuç kısmı ile tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tez çalışmasının bu bölümünde stratejik planlama, kavramsal bir çerçeve içinde ele alınarak; tanımı, önemi, gelişimi ve evrimi, temel özellikleri, yararları, diğer planlama türlerinden farkı, organizasyonu ve sorumlularına dair bilgiler verilmektedir. Ardından stratejik kararların boyutları, stratejik planlamanın riskleri, modelleri ve stratejik planlama süreci üzerinde durularak süreç yaklaşimleri, özellikleri, planlanması ile stratejik analiz evresi ve stratejik tasarım evresi incelenmektedir.

1.1. STRATEJİK PLANLAMA

1.1.1. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Önemi

Planlama, ulaşılmak istenilen amaçlar için ihtiyaç duyulacak araçların ve yolların kararlaştırılması ve saptanmasıdır. Planlama sürecindeki bu amaçlar bir ya da birçok sayıda olabileceği gibi bu süreçte ulaşılmak istenen amaç veya amaçlar için birçok alternatifin değerlendirilmesi de gerekmektedir (Eren, 1990: 41). Planlama ile stratejiler bir yönetim aracı haline gelirken, bir planın hazırlanması onun stratejik yönetim açısından artık bir uygulama aracı olarak kullanılabilmesini ifade etmektedir (Bircan, 2002: 14).

Plan ile strateji arasındaki temel farklardan biri, stratejinin genellikle yöneticilerin zihninde canlandırdıkları ve yazılı hale getirme ihtiyacı duymadıkları bir kavram olması, buna karşın planın yazılı, hesaplanmış ve rakamlandırılmış bir öngörüü ifade etmesidir. Yazılı hale getirilerek kesinlik kazandırılmış bir strateji ise artık stratejik planlama olarak tanımlanabilmektedir (Eren, 2002:174).

Mintzberg, stratejik planlamanın, stratejik düşünmeden farklı bir anlam ifade ettiğini ve başarılı bir stratejik planlamanın “plan”dan çok “vizyon”a bağlı olduğunu belirtmiştir (Mintzberg, 1994: 107). Kısaca Mintzberg, planlamayı stratejik bakış açısına sahip olarak sürekli gerçekleştirmenin stratejik planlamayı farklı kıldığını ifade etmektedir.

Stratejik planlama, askeri bir kavram olarak ortaya çıkmasına rağmen, toplumda yaygınlaşması ve kullanımına başlanması işletme bilimi sayesinde olmuştur. Stratejik planlama araştırma sonucu gerekli bilgilerin toplanmasını, alternatiflerin belirlenmesini ve bugün alınan kararların yarınki sonuçlarını öngörmeyi gerektiren bir teknik ve yöntem (Acar, 2011: 90) olmasının yanı sıra organizasyonda hedeflenen büyüme ve gelişmeye etki edecek önemli ve büyük sorunların da dikkate alındığı bir planı ifade etmektedir (Akat, Budak, Budak'tan Akt. Budak, 2000: 6).

Stratejik planlama 1960-1970 döneminde öncelikle özel sektörde, özellikle bir başlangıç yılı olan 1980 yılından sonra ise kamuda ve kar amacı gütmeyen sektörlerde kullanılmaya başlanıp yaygınlaşmıştır. Bu yeni kavramın kullanımının yaygınlaşması, planlama kavramını bir taraftan ortadan kaldırırken diğer taraftan ona daha yeni boyutlar kazandırmış ve yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Tam olarak kavram konusunda bir uzlaşma olmamasına rağmen, genelde stratejik yönetim sürecinin son iki safhası olan uygulama ve kontrolün harici bırakıldığı geri kalan bölümünü ifade ettiği ve tüm bu sürecin etkililiğine katkı sağlayan önemli bir araç ve sürecin bir parçası olduğu konusunda görüşler bulunmaktadır (Dinçer, 1998: 35; Yüksel, 2002: 32).

Stratejik yönetim kavramı ise ilk olarak Ansoff (1974) tarafından yönetim yazınına kazandırılmıştır. Organizasyonun belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için alınan kararların formüle edilmesini, uygulamaya konulmasını ve sonuçlarının değerlendirilmesini içeren bir bilim ve sanat olarak tanımlanan bu kavram, stratejik planlama kavramına göre daha yeni bir kavramdır (David, 2011: 5).

Organizasyonların; "Nedir?" "Ne yapar?" ve "Bunu niçin yapar?" Sorularıyla biçimlendirilmesi ve disiplinli bir şekilde önemli kararlar ve faaliyetler üretmek onlara kılavuzluk edilmesinden sorumlu olan stratejik planlama kavramı, stratejik yönetim sürecinin formülasyon aşamasında yer alır (Bryson, 1995: 4; Bryson'dan Akt. Erkan, 2007: 8).

Özellikle uygulama safhasında stratejik planlama, uygulama ve kontrolle ilgili planlamayı da içermesi sebebiyle, stratejik yönetimle aynı anlamda kullanılmaktadır. Ancak bazı araştırmacıların ileri sürdüğü düşünceye göre stratejik yönetim, stratejik planlamanın gelişmiş bir şeklidir. Bu kavramları farklı çevreler farklı şekilde

kullanmakta; akademik çevre daha yaygın olarak stratejik yönetimi kullanmaktayken kamu kesiminde ise stratejik planlama kavramını benimsenmektedir (Toft'tan Akt. Erkan, 2007: 9).

Stratejik planlama, birçok tanımlamada farklı farklı ele alınarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları şöyledir:

Organizasyon değerlendirmesinin bütünsel bir yaklaşımla üst yönetim kademesinde yapılarak, organizasyonun erişmeyi planladığı amaçlarının, kabiliyetlerinin ve kaynaklarının kazanılması ve daha iyi bir noktaya taşınmasına yönelik olarak yazılı yapılmakta olan bir değerlendirme şeklinde stratejik planlama tanımlanabilmektedir (Steiner' dan Akt. Budak, 2000: 6; Kaufmann, 1993: 7).

Drucker (1974: 661) stratejik planlamayla ilgili şu ifadeleri paylaşmıştır:

“... işin misyonunu etraflica düşünmek... “Bizim işimiz nedir? ve Nasıl olmalıdır? sorularını sorarak amaçların belirlenmesine, stratejilerin ve planların geliştirilmesine ve yarının sonuçları için bugünün kararlarının alınmasına yol açar. Bu ancak işin tamamını görebilen; işin bütününe etkileyen kararlar alabilen, bugünün ihtiyaç ve hedeflerine karşın yarının ihtiyaçlarını dengeleyebilen, işgücü ve paranın anahtar sonuçlara götürecek şekilde dağıtımını yapabilen bir idari birim tarafından gerçekleştirilebilir.”

Nutt ve Backoff (1992:57) ise:

“.... organizasyonun ideallerini başarmak için temel politika ve planlarını yaratan, organizasyonun takip ettiği işin veya hizmetlerin çeşitliliğini tanımlayan; istenilen veya mevcuttaki ekonomik ve insani çeşitliliği tanımlayan ve organizasyonun çalışanları, müşterileri, toplulukları, hissedarları ve vekillerinin organizasyona ekonomik ve ekonomik olmayan katkılarını detaylandıran, hedeflerini, amaçlarını veya gayelerini kararlaştıran veya ortaya çıkaran kararlarıdır.” olarak tanımlamıştır.

Russell Acroff (1981: 62) ise stratejik planlamayı; “Arzu edilen geleceği tasarlamak ve gerçekleştirmenin yollarını bulmak” olarak görmektedir (Kaufmann, 1993: 7 – 8).

Bircan'ın (2002: 14-15)'ın stratejik planlamayı kapsamlı ve birçok yönden ele aldığı tanımlaması; stratejik planlamanın bir yönetim planlaması modeli ve karar verme aracı olduğunu vurgulamakta, değişime ve gelişime uyum sağlamak adına yarının tanımlanması, farklı açılardan ele alındığında makro ve mikro bir planlama modeli olduğunu, ayrıca organizasyonların gelecekte ulaşmak istedikleri noktayı açıkça belirleme sürecini içerdiğini de belirtmektedir.

Genel bir tanımlama altında stratejik planlama; organizasyonların mevcut durumundan amaçladıkları duruma ulaşmalarını sağlayan faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilmektedir (Bayraktar ve Yıldız, 2007: 289).

Kalkınma Bakanlığı'nın 26.02.2018 tarihinde yayımladığı Yönetmelik'te ise stratejik planlamanın kurum ve kuruluşların amaçlarını (gerek orta gerekse uzun dönemli), hedeflerini, değerlerini, politika ve önceliklerini ve performans göstergelerini kapsayan, ayrıca bunlara yönelik olarak izlenecek yolları ve kaynakları da bünyesinde barındıran bir plan olduğu vurgulanmıştır (<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>, 10.04.2018).

Çok hızlı değişimlerin yaşandığı, belirsiz ve riskli olan bir dış çevrede organizasyonlara stratejiler bir yön kazandırmaktadır. Stratejilerin amacı, bu şartlar altında organizasyonların sahip olduğu kaynakları ve kabiliyetleri çerçevesinde uyum sağlamasını olanaklı hale getirmektir. Bu bakış açısıyla, böyle bir dış çevrede organizasyonların stratejiden yoksun veya hatalı stratejiler belirlemelerinin sonucu kaçınılmaz bir başarısızlıktır. Bu anlamda aşağıda yer alan nedenlerden dolayı organizasyonlar için stratejik planlama büyük önem arz etmektedir (Özdemir'den Akt. Güner, 2006: 94 - 95):

Araştırmalar, yöneticilerin önceki dönemde uyguladıkları ve olumlu sonuçlar aldıkları stratejik planlarının onları yeniden planlama yapmaya yönelttiğini, ayrıca literatürde yönetim yazını ise stratejik planlamaya verilen önemin yön belirleyici yapısından kaynaklandığını açıklamaktadır.

Çevresel değişiklikler içinde en önemlilerinden ikisi; değişen çevrenin bir parçası olan bilimsel ve teknolojik gelişmelerdeki değişimlerdir. Değişen çevre şartlarına adapte olma açısından önemli olan stratejik planlamanın bir diğer önemi

de organizasyonlara bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip fırsatı da veriyor olmasıdır.

Organizasyonları sistematik düşünceye yönelten stratejik planlama bu açıdan da önem arz eder. Çünkü stratejik planlamaya dayalı yönetilen organizasyonlar yeniliğe ve değışime karşı hazır oldukları için bu etkilerden zarar görmez, ancak kısa süreli, geçici kararlara büyük önem verip yönetim yapıları da bunlara dayanan organizasyonların devamlılıkları risk altına girer.

Stratejik planlamanın yönetimde etkinlik sağlayan bir unsur olduğu da söylenebilir. Çevresel değışimler, teknolojik gelişmeler, amaç ve hedefler ile bunlara yönelik stratejilerin belirlenmesi, üst yönetim için vazgeçilmez yönetim faaliyetleridir. Bu faaliyetleri kolaylaştırarak daha çok alternatifi keşfedebilmek, daha hızlı ve iyi kararlara verebilmek ve böylece etkinliği sağlamak stratejik planlamayla mümkün hale gelir.

Ayrıca stratejik planlama bir karar alma aracıdır. Böylece tutarlı fikir çerçeveleri oluşturmak, güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri belirlemek, alternatif stratejileri test etmek, yeni trendleri takip etmek ve portatif olmak, herkesi düşünceye yönelterek gerek kısa vadeli gerekse uzun vadeli kararlarda entegrasyonu sağlamak ve kaynak optimizasyonunu sağlamak stratejik planlamayla mümkün olur. Bu açıdan da stratejik planlama önemlidir.

Yukarıda tanımı ve önemi yer alan stratejik planlamanın; tez çalışmasında kamudaki durumunun da ele alınarak yansıtılmasının hedeflenmesi ve stratejik planlamanın kamuda bir kavram olarak kullanılmaya başlanması, ayrıca gerek çıkarılan mevzuatta, hazırlanan rehber ve kılavuzlarda, gerekse uygulamada kullanılan terimin stratejik planlama olması nedeniyle tez çalışmasının genelinde stratejik planlama kavramı tercih edilecektir.

1.1. 2. Stratejik Planlamanın Gelişimi ve Evrimi

Stratejik planlamanın gelişimi ve evrimi farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Barca; “tarihsel incelemeler için dönemselleştirme zorunluluğu ve yaklaşık elli yıllık tarihi gelişimi bir bütün olarak incelemenin imkânsız

oluşu nedeniyle kendi içerisinde benzerlik gösteren düşünceleri belli dönemler içerisinde ele almak gerektiğini" vurgulamış ve gelişimi (1) 1960-1980 dönemini kapsayan stratejik planlama anlayışı dönemi, (2) 1980-1990 dönemini kapsayan rekabet stratejisi dönemi ve (3) 1990'dan günümüze temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi olarak üç ana dönem altında incelemiştir (Barca, 2009: 35).

Stratejik planlama tanımındaki benzer durum, stratejik planlamanın gelişimi ve evriminde de görülmüş, farklı yazarlar tarafından gelişim ve evrim farklı farklı ele alınmıştır. Erkut (2009) bu evrimi daha farklı ele alarak dönemlere ayırmıştır (Tablo 1.1).

Erkut (2009: 21-28)'a göre askeri planlama uygulamaları M.Ö. 340-1900'lü yılları kapsamakta, 1900-1930 döneminde farklı bir süreç açıklanarak; yapmak ve düşünmek ayrımı kavramsallaştırılmaya çalışılmakta, 1930-1950 döneminde kurumsal bütçeleme ve parasal planlar ön plana çıkmakta, 1950-1960 döneminde ise sınırlı kapsamlı operasyonel planlama hakim olmaktadır. 1960-1965 döneminde uzun vadeli ve uzak geleceği planlayan bir süreç mevcutken, 1965-1970 dönemi toplu planlama süreci ve 1970-1980 dönemi çevre bilincinin, yol çizme ve yön belirleme olgularının ön plana çıktığı stratejik planlama dönemlerini kapsamaktadır. Ayrıca 1980-1985 dönemi açık örgüt, çevre ile etkileşim ve geri bildirimi içine alan planlama yaklaşımı ile stratejik yönetim sürecini; 1985-1990 dönemi alternatif oyun planlarının ön plana çıktığı stratejik senaryolar sürecini; 1990-1995 dönemi stratejik değerler eksenli gelişen stratejik kültür sürecini ve son olarak 1995 yılından sonra ise kaybolan sınırlar, çevrenin tasarımı ve çekirdek yetkinlikleri baz alan stratejik yetkinlikler sürecini içermekte ve bu konular incelenmektedir.

Tablo 1. 1. Stratejik Planlamanın Evrimi

Dönem	Aşama	Özellik
M.Ö. 340	Askeri Planlama Uygulamaları	
1900	Düşünme İş - Yönetme İş	Yapmak ve Düşünmek ayrımının kavramsallaşması
1930	Kurumsal Bütçeleme	Parasal Planlar

Dönem	Aşama	Özellik
1950	Planlama (Sınırlı Kapsamlı Operasyonel Planlama)	Görünür Gelecek Yakın Gelecek Parçalı Yaklaşım Ulaşılabilecek Nokta Kapalı Örgüt Tahmin
1960	Uzun Vadeli Planlama	Uzak Gelecek
1965	Toplu Planlama	Sistem Görüşü Bütünsel Yaklaşım İç Etkileşim
1970	Stratejik Planlama	Çevre Bilinci Yol Çizme Yön Belirleme
1980	Stratejik Yönetim	Açık Örgüt, Çevre ile Etkileşim Geri Bildirim Planlama Süreci
1985	Stratejik Senaryolar	Alternatif Yönler Alternatif Yollar Alternatif Oyun Planları
1990	Stratejik Görüş Stratejik Kültür	Öngörülme Gelecek Bilinmeyen Çevre Stratejik Değerler Çevre ile İşbirliği
1995	Stratejik Yetkinlikler	Kaybolan Sınırlar Çevrenin Tasarımı Çekirdek Yetkinlikler

Kaynak: Erkut, 2009: 28.

David'e göre ise stratejik planlama dönemi 1950'li yıllarda başlamış, 1960 ve 1970'li yılların ortalarında çok popüler olmuştur. Bu yıllar boyunca her tarafta stratejik planlamanın tüm sorunların çözümü olduğuna oldukça inanılmıştır. O dönemlerde Amerikan şirketlerinin çoğu stratejik planlama üzerine kafa yormuştur. Bu "Büyük çıkış" rağmen her nasılsa stratejik planlama, çeşitli planlama modellerinin daha yüksek kar getirmediği 1980'ler boyunca dışlanmıştı. Fakat 1990'lar stratejik planlamaya bir canlanma getirmiştir ve süreç bugün iş dünyasında yaygın olarak uygulanmaktadır (David, 2011: 6).

Stratejik planlamanın yaklaşık elli yıllık bu tarihsel gelişimini, dönemlere ayırarak incelemek, o dönemdeki çevresel faktörlerin ve iş dünyası ihtiyaçlarının alanı nasıl şekillendirdiğini göstermek açısından faydalı olacaktır. Kesin çizgilerle ayıramayacak söz konusu gelişim süreci, anlatımda kolaylık sağlamak açısından beş ana dönem olarak ele alınmıştır.

1950 Dönemi Stratejik Planlama:

Organizasyonlar, 1950 yılına kadar kısa dönemli yönetim anlayışının da etkisiyle genellikle kısa dönemli planları, bütçeyi ve mali kontrolü kullanmış, uzun dönemli ve geleceğe dönük planların yapılmasına ihtiyaç duymamışlardır (Parlak ve Sobacı, 2005: 290; Dinçer, 2011: 18).

1950'li yıllarda planlama olarak adlandırılabilir, geleceğe yönelik önceden düşünme sürecinin başladığı bir girişim başlamış (Güçlü, 2003: 72) ve uzun dönemli planlama meydana çıkmıştır. Çevresel değişimlerin etkisiyle organizasyonlar bu değişimleri analiz etme ihtiyacı duymuş ve 1950'lerin sonunda bu uzun dönemli planlamanın yerini stratejik planlama almıştır. Öncelikle ticari planlama, daha sonra ortak planlama, son olarak da stratejik yönetim olmak üzere bir gelişim süreci yaşanmıştır (Dinçer, 2011: 18).

1960 – 1970 Klasik Anlayış Dönemi:

II. Dünya Savaşı sonrası bu dönemde; ekonomik gelişim hızlanmış, modern şirket yapıları şekillenmeye başlamış, hızla büyümeyle birlikte şirketler holding yapısına yönelmiştir. Büyük ölçekli şirketlerin söz konusu ihtiyaçlarına yönelik stratejik düşüncenin temellerini atan çalışma Chandler'in 1962'de yayınladığı *Strategy and Structure* adlı eseri olmuştur. Andrews *Business Policy* (1965) ve Ansoff *The Concept of Corporate Strategy* (1965) adlı stratejik planlama anlayışı için gerekli analitik düşünce ve araçlarını sunan çalışmalarını Chandler'in yayınladığı çalışmanın ardından yayınlamışlardır (Grant'tan Akt. Yavuz: 3, <http://www.sanayisurasi.gov.tr>, 02.05.2016).

Uzun dönemli planlamanın Ansoff'un 1960'larda getirdiği analitik yaklaşımla birleşmesi sonucu, olayların ele alınmasında analitik ve rasyonel bir bakış açısına sahip olunmasına ve geleceğe yön vermek üzere analitik düşünce sisteminden faydalanılmasına başlanmıştır. Amaçlar ve onlara uygun stratejiler geliştirilmiş, yeni analiz çalışmalarında rakiplerin; faaliyetleri, düşünceleri, tutumları ve tepkilerini de dikkate alan analizler yapılmıştır. Organizasyonun çevresi için, müşterilerine, rakiplerine, içinde bulundukları pazara göre öngörüler yapılmaya başlanmıştır (Mirze ve Kadri, 2004: 36; Mirze ve Kadri, 2010: 38).

1970 – 1980 Stratejik Planlama Anlayışı Dönemi:

1970'lere gelindiğinde birçok firma, danışmanlık şirketi ve akademisyen planlama ve strateji kavramlarını birleştirmeye başlamıştır. Yine bu dönemde planlama gelişen şirketlerde bir heves halini almıştır. Böylece, firmalar planlarını tecrübelerine, gelecekle ilgili planlarını ise geçmiş verilere dayandırarak yönlendirmişlerdir (Yüzbaşıoğlu, 2004: 88-90).

Petrol kriziyle (1974-1979) birlikte oluşan durgunluk, enflasyon ve uzak doğudaki şirketlerin ağır rekabet baskıları iş dünyasını önemli ölçüde etkilemiştir. Bu gelişmeler ilk adımı daha önceleri atılmış olan, iş dünyasınca da uygulanmaya başlanan stratejik planlama anlayışında, planlamadan strateji geliştirmeye doğru bir yönelmeye yol açmıştır (Grant'tan Akt. Yavuz: 3, <http://www.sanayisurasi.gov.tr>, 02.05.2016). Bu gelişmelere paralel değer zinciri (value chain) kavramı da ana tema olarak ortaya çıkmıştır (Mele ve Guillen'den Akt. Yavuz: 3, <http://www.sanayisurasi.gov.tr>, 02.05.2016). Uygulamada ise 1980'lere kadar stratejik planlama anlayışı pratikteki varlığını sürdürmüştür (Bowman vd.'den Akt. Yavuz: 3, <http://www.sanayisurasi.gov.tr>, 02.05.2016).

Çevresel değişiklikler, belirsizlikler, kararsızlıklar, ekonomik, teknolojik, sosyo-politik ve hukuksal nedenlerle organizasyonlar daha karmaşıklaşmış, sürdürülebilirlikleri ve başarıları tehlikeye düşmüştür. Gerek kamu kesimi gerekse özel kesiminin vizyon sahibi yöneticilere ve stratejilere olan ihtiyacı artmıştır. Böyle bir durumda Bircan (2003) boyutunu dünya çapına yayan değişimlerin görülmesi, özellikle hızlı değişimlerin teknoloji alanında baş göstermesi, giderek artan rekabet ve son olarak demokratikleşme gibi faktörlerin stratejik planlamaya verilen öneme etki ettiğini belirtmiştir (Bircan, 2003: 413).

1980 – 1990 Rekabet Anlayışı Dönemi:

1980'li yıllarda ağır rekabet baskısı şirketlerin globalleşmesine yol açmış, (Porter, 1988: Akt. Yavuz, s.4, www.sanayisurasi.gov.tr) stratejik anlayışta dikkat, kar kaynaklarına ve finansal göstergelere yönelmiştir. (Grant, 1991: Akt. Yavuz, s.4, www.sanayisurasi.gov.tr). 1980'lerde ekonomi biliminden beslenen stratejinin içeriğine ilişkin çalışma ve araştırmalar ilgi odağı olmaya başlamıştır. Micheal

Porter'ın 1980 yılında yayınlanan Rekabet Stratejisi, stratejilerin içeriğine ilişkin düşüncenin ilerlemesinde bir dönüm noktası olmuştur. Düşüncede sıçrama yaratan bu eseri, 1985'te yayınlanan Rekabet Avantajı eseri izlemiştir. İkinci eser, birinci eserdeki temel düşünceleri daha da geliştirip temellendirmiştir. Porter her firmanın çevresini oluşturan, rekabet stratejisini ve dolayısıyla karlılığını belirleyen beş gücün olduğunu ve bunların nasıl incelenmesi gerektiğine ilişkin ayrıntılı teknikleri sunmuştur. Porter 1960 ve 1970'li yılların ortasına kadar egemen olan düşüncenin (stratejik planlama paradigması) tersine, strateji düşüncesinin odağına rekabeti (planlamayı değil), stratejinin de odağına "rekabet stratejisi"ni (stratejik planlamayı değil) yerleştirmiştir. Rekabet kavramını da "genişletilmiş rekabet" olarak ele almıştır. Böylece stratejik yönetim düşüncesinde stratejik planlamadan rekabet stratejisine kesin bir biçimde odak kayması yaşanmıştır (Barca, 2005: 12- 13).

1980'li yıllarda stratejik planlamanın sürekliliğini temsil eden ve açıkça tanımlanmış, izlenecek bir yol olan stratejileri üretmekte olan stratejik yönetim, stratejik planlamanın yerini almıştır (Parlak ve Sobacı, 2005: 290).

1990'dan Günümüze, Kaynaklara Dayalı Anlayış Dönemi:

Soğuk savaşın sona ermesi, Doğu Avrupa ülkelerinin dış dünyaya açılması, Japon ekonomisinde sorunların başlaması ve Avrupa Birliği'nin ortaya çıkması ile birlikte kar kaynakları arayışı bu dönemde organizasyonların kendi iç kaynaklarına yönelmelerine yol açmıştır. Organizasyonların strateji geliştirebilmelerinde iç kaynak ve yetenekleri birincil sıraya yerleşmiştir (Grant'tan Akt. Yavuz: 4, <http://sanayisurasi.gov.tr>, 02.05.2016). Bu anlayışın şekillenmesinde Prahalad ve Hamel'in competing for the future (1991) ve Barney'in firm resources and sustainable competitive advantage (1991) çalışmaları büyük öneme sahiptir. Aynı zamanda bu dönemde temel yetkinlik (core competence), değer sistemi (value system) ve oyun teorisi (game theory) gibi kavramlar da ön plana çıkmıştır (Mele ve Guillen'den Akt. Yavuz: 4, <http://www.sanayisurasi.gov.tr>, 02.05.2016).

Kısacası, stratejik yönetim alanındaki düşüncelerin değişip gelişmesinin özünde, değişen çevre şartlarının olduğu sonucuna varılabilmektedir. Bu doğal bir sonuçtur ki strateji zaten çevresel değişikliklere duyarlı bir bakış açısını gerektirmektedir (Barca, 2009: 51- 52).

1.1.3. Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri

Stratejik planlama rasyoneldir. Sistematik analizlerle elde edilen objektif verilere dayanır, yönetime karmaşık işletme koşullarını anlama ve çözme yeteneği sağlar (Budak, 2000: 6). Poister ve Streib (2005, 46) stratejik planlamanın temel özelliklerini; sonuçların planlaması olduğu, değişimi planladığı, tüm paydaşların katılımına olanak sağladığı, vizyona odaklı olduğu ve bu çerçevede hedefler ve stratejiler belirleyen bir faaliyet olduğunu belirtmiştir.

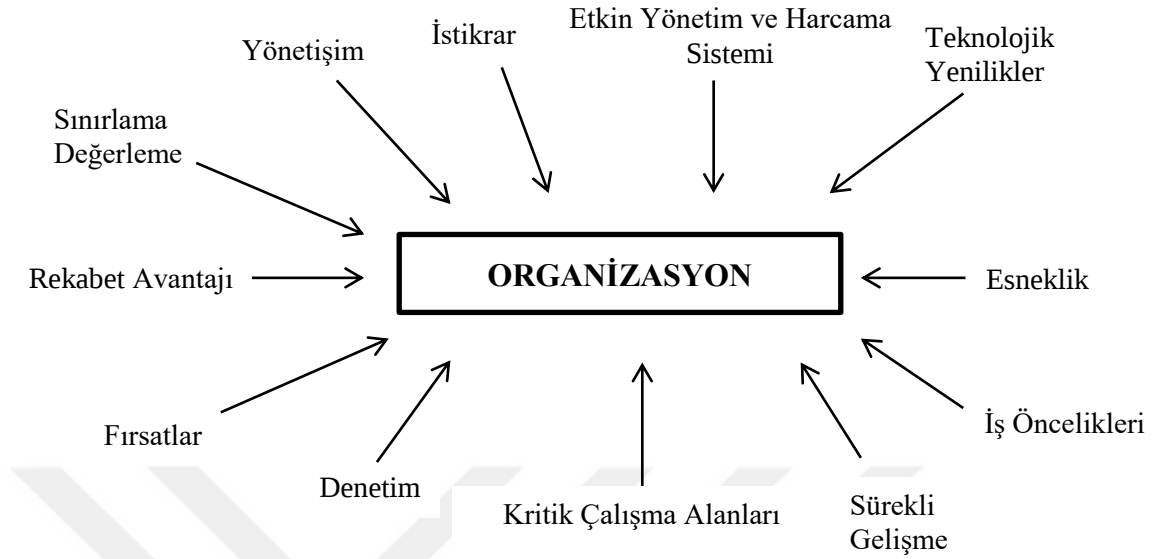
Çoban (1997: 86) ise stratejik planın özelliklerini; şu anda alınacak kararların geleceği belirlemesi, devamlılık gösteren bir süreç olması, bir davranış ve hayat şeklini ifade eden plan felsefesi olması ve üç ana plan tipini (uzun, orta ve kısa vadeli planları) birbirine bağlayan bir yapı olması şeklinde açıklamıştır.

Ayrıca stratejik planların kamu kurum ve kuruluşlarındaki uygulamasında yararlanılan ve 5018 sayılı KMYKK kapsamında yayımlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nun ikinci sürümünde stratejik planlamanın temel özelliklerinin; kaliteli bir yönetim için araç olması, hesap vermeye yönelik sorumlulukların temeli olması, sonuç ve değişimi planlaması, katılımı gerektirmesinin yanı sıra günlük, sadece bütçeyle ilgili ya da yalnızca bir belge veya şablon olmaması da belirtilmiştir (<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>, 27.04.2016).

1.1.4. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın organizasyonlar açısından birçok yararının bulunduğu dair çalışmaları farklı yazarlar farklı sınıflandırmalar ile ele almışlardır. Bu yararları Şekil 1.1 özetler nitelikte; yönetim, istikrar, etkin yönetim ve harcama sistemi, esneklik, rekabet avantajı ve sürekli gelişme olarak göstermektedir.

Şekil 1.1. Stratejik Planlamanın Yararları



Kaynak: Öztemel, 2004: 31.

Greenley stratejik planlamanın faydalarını aşağıda yer aldığı şekliyle maddeleştirmiştir (David, 2011: 18):

- Fırsatların belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve kullanılmasına izin verir,
- Yönetim problemlerine objektif bir görüş sağlar,
- Faaliyetler üzerinde koordinasyon ve kontrol geliştirilmesi için bir çerçeve belirtir,
- Olumsuz durumlar ve değişimlerden etkilenmeyi minimize eder,
- Belirlenmiş amaçları en iyi destekleyecek temel kararlara izin verir,
- Tanımlanan fırsatlara göre zamanın ve kaynakların daha etkili paylaşılmasına izin verir,
- Hatalı ya da doğaçlama alınmış kararların iyileştirilmesine daha az kaynağın ve zamanın adanmasını sağlar,
- Personeller arasında iç iletişim için bir çerçeve yaratır,
- Toplam çabaya bireysel davranışların entegre edilmesine yardım eder,
- Bireysel sorumlulukların sınıflandırılması için temel hazırlar,
- Geleceği düşünmeye teşvik eder,
- Mücadele gerektiren problemler ve fırsatlar için işbirliği, entegre edilmiş ve hevesli bir yaklaşım sağlar,

- Değişime karşı uygun tavrı cesaretlendirir,
- İşletmenin yönetiminde disiplinin ve resmiyetin seviyesini gösterir.

Certo ve Peter'in stratejik yönetim kitaplarında yer alan stratejik planlamanın faydaları şöyledir (Certo ve Peter, 1991: 13):

- Problemler ortaya çıkmadan işaretini verir,
- Yöneticilerin gerçekten organizasyon ile ilgili olmalarına yardımcı olur,
- Organizasyonu değişikliklere dair uyarır ve değişimlere cevap olacak eylemlere izin verir,
- İşin doğasını yeniden tanımlayacak herhangi bir ihtiyacı tanımlar,
- Önceden kararlaştırılmamış hedeflere ulaşılmasına doğru olan çabaların kanalize edilmesinde gelişme sağlar,
- Yöneticilerin işe dair daha net bir kavrayışa sahip olmasına olanak sağlar,
- Pazarlama fırsatlarının geleceğini tanılama ve kıymetlendirmeye vasıta olur,
- Yönetim problemlerinin objektif görüntüsü sunar,
- Eylemlerin kontrolü ve planların uygulanmasını inceleyecek bir çerçeve sağlar,
- Olumsuz koşulların ve değişimlerin kötü etkilerini minimize eder,
- Yöneticilerin büyük kararların varolan hedeflerle daha etkili bir şekilde ilişkilendirmesine yardımcı olur,
- Tanımlanmış fırsatlara zaman ve kaynakların paylaştırılmasını daha etkili hale getirir,
- Planı oluşturan taktiklerin uygulanmasını koordine eder,
- Tüm pazarlama fonksiyonlarının birleşik bir çabayla bütünleşmesine izin verir,
- Bilhassa doğru olmayan kararları düzeltmek için adanması gereken zaman ve kaynakları minimize eder,
- Personel arasında iç iletişim için bir çerçeve yaratır,
- Planın zaman çerçevesinde önceliklerinin sıralanmasına izin verir,
- Firmaya rakiplerine karşı avantaj sağlar,
- Organizasyon içindeki bireysel hareketlerin, toptan bir girişimin içinde bir araya gelmesine yardımcı olur,
- Bireylerin sorumluluklarına açıklık getirecek bir temel sağlar, dolayısıyla motivasyona katkısı olur,
- Personel tarafından ileri düşünceliliği cesaretlendirir,

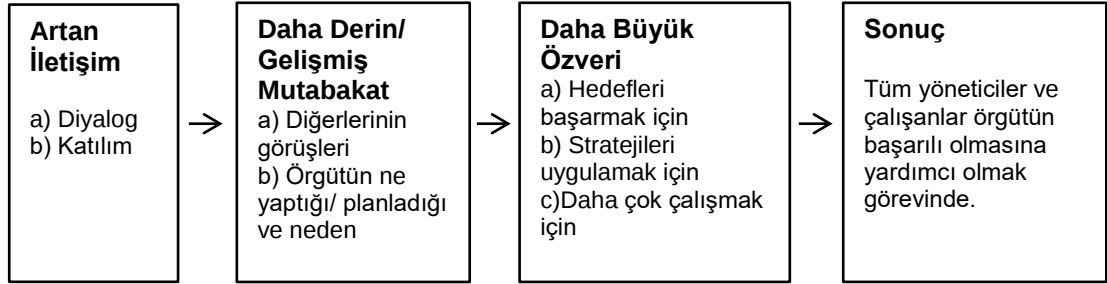
- Problemler ve fırsatlarla başa çıkmada kooperatif, entegre ve hevesli bir yaklaşımı tetikler.

Bryson (1988: 78; 1995: 7)'a göre stratejik planlamanın faydaları ise; stratejik düşünce ve davranışı artırıyor olması, gelecekte varılacak olan noktayı netleştirmesi, bugünün kararlarının yarının ışığı altında alınması, karar almak için net ve dayanıklı bir temel oluşturması ve kurumsal, gelişmiş kararlar alınmasını sağlaması, organizasyonun kontrolü altındaki alanlarda maksimum takdir yetkisi uygulaması, temel örgütsel problemleri çözmesi, organizasyonun performansını artırması, değişen çevreyle etkin ve hızlı bir şekilde ilgilenmesi, takım çalışmasını ve uzmanlaşmayı sağlaması ve çalışanların gelişimine katkıda bulunmasıdır.

David, stratejik planlamanın bir örgütün geleceğini şekillendirmesinde reaktif olmaktansa daha çok proaktif olmasına; faaliyetlerin başlatılmasına ve (sadece tepki vermektense) etkilemesine olanak verdiğini ve böylece kendi kaderi üzerinde kontrolü sağladığını, küçük işletme sahipleri, yönetim kurulu başkanları, birçok kar amaçlı veya kar amaçsız örgütlerin başkanları ve yöneticilerince stratejik planlamanın faydalarının fark edildiğini ve onaylandığını belirtmiştir.

Tarihsel olarak, stratejik planlamanın başlıca faydası; stratejik tercihlerde daha sistematik, mantıklı ve rasyonel bir yaklaşımı kullanarak örgütlerin daha iyi stratejiler formüle etmesine yardımcı olmuş olmasıdır. Bu husus, kesinlikle başlıca faydası olmaya devam ediyor olsa bile, şu anki araştırma çalışmaları göstermektedir ki; kararlar ve belgelerden ise sürecin, stratejik planlamaya katkısı, daha önemlidir. İletişim stratejik planlamanın anahtarıdır. Sürece katılım boyunca, bir başka deyişle diyalog ve iştirak kanalıyla, yöneticiler ve çalışanlar örgütü desteklemeye kendilerini adanmış hale gelirler. Şekil 1-2 stratejik planlama ile meşgul olan bir firmanın kendine özgü faydalarını tanımlamaktadır.

Şekil 1.2. Stratejik Planlama Yapan Bir Örgüte Faydaları



Kaynak: David, 2011: 16.

Stratejik planlamanın gerçekleştirilme tarzı olağanüstü önemlidir. Sürecin ana hedefi, tüm yöneticiler ve çalışanların bağlılık ve mutabakatını sağlamaktır. Mutabakat bağlılığı takip eden belki de en önemli faydasıdır, yöneticiler ve çalışanlar ne yaptığını ve neden yaptığını anladığında, kendilerini genellikle firmanın bir parçası olarak hissederler ve ona yardımcı olmaya daha çok adanmış hale gelirler. Yöneticiler ve çalışanlar, firmanın misyonunu, hedeflerini ve stratejilerini kavradıkları ve destekledikleri zaman şaşırtıcı bir şekilde yaratıcı ve inovatif hale gelirler. O halde, stratejik planlamanın en büyük faydası bireylere yetki verilmesini sağlayan bir süreç olmasıdır. Yetkilendirme; çalışanları şahsi teşebbüslere ve düşüncelere alıştırmaya ve karar verme sürecine katıldıkları için onları ödüllendirerek cesaretlendirip, kendilerinin verimli olduğu hissini kuvvetlendirme eylemidir (David, 2011: 17).

Örgütler stratejik planlama sürecinde gittikçe sorumluluğu dağıtmakta, daha aşağıdaki yönetici ve çalışanların planlamaya dahil olmasını tanımaya başlamaktadır. Süreç üst yöneticiler arasında bir evrak işi değil; öğrenme, yardım etme, eğitme ve destekleme aktivitesidir. Stratejik planlama diyalogu, güzelce kaydedilmiş bir stratejik planlama belgelendirmesinden çok daha önemlidir. Stratejistlerin yapabileceği en kötü şey, stratejik planları kendilerinin geliştirip, ifa etmesi için işletme müdürlerine sunmasıdır. Sürece katılım ile bölüm müdürleri strateji'nin "Sahipleri" olacaktır. Stratejilerin, onları uygulayacaklar tarafından sahiplenmesi başarının anahtarıdır! İyi stratejik kararlar almak, örgüt sahibinin veya yönetim kurulu başkanının başlıca sorumluluğu olduğu kadar hem yöneticilerin hem de çalışanların dahil olduğu stratejik formülasyon, icra ve değerlendirme

aktiviteleridir. Katılım; değişiklikler için ihtiyaç duyulan taahhütleri kazanmanın anahtarıdır (David, 2011: 17).

Artan sayıda şirket ve enstitüler verimli kararlar almak için stratejik planlamayı kullanmaktadır. Ancak stratejik planlama eğer rastgele yönetilirse işlevsiz olabilmektedir ve başarıyı garantilemeyen bir unsur olur (David, 2011: 17).

Tüm bu açıklamalar ışığında kurumlarda stratejik planlama yapılması ve bu sürece çalışanların katılması, gerek kurum için gerekse çalışanlar açısından çeşitli yararlar sağlar. Elde edilebilecek yararlar aşağıda belirtilmiştir (Mirze, 2014: 9 -10):

Her kesim açısından:

- Kurum bütüncül bir açıdan, genel çevre, faaliyet alanı ve rakiplerle/ benzer kurumlara göreceli olarak uzun dönemli yaşamsal amaç ve hedeflere yönelik çalışmalar yapar ve her kesimin yararlarını gözeterek uzun dönemli öngörülerini gerçekleştirebilir.

Kurum açısından:

- Kendini, rakiplerine / benzer kurumlara göre geleceğe daha iyi hazırlar.
- Gelecek belki kolayca yönlendirilemez; tahminler eldeki kısıtlı verilere dayandığından ve her şeyin ötesinde son derece hızlı ve kırılğan bir çevrede bulunduğundan öngörüler karşılaşılan gerçeklerle bağdaşmayabilir ama en azından stratejik planlama yapanlar için beklenmedik sürprizlerle karşılaşılma olasılığı oldukça düşüktür.
- Toplum, paydaşlar ve kendilerini görevlendiren üst birimin beklentileri ışığında geleceğini analitik olarak yönlendirebilen kurum paydaşları, üst birimler ve kurumun çalışanları arasında bağlılık derecesi yükselir. Kurumun öncelikleri, çalışanlarca kurumu benimseme sonucunda daha fazla önem kazanır. Bu durumda, önceliklere sahip kurumun başarısı ve çalışanların beklentilerinin gerçekleşme olasılığı da yükselmektedir.
- Kurum ve çalışan bilinci olarak, gelecek öngörülerine sahip bulunduklarından kurum – kişi arasındaki çıkar farklılıkları oldukça azalır. Bilgili ve bilinçli ortak akıl kendini gösterir.

Katılımcı bireyler açısından:

- Geleceği öngörme çalışmalarında bilgili olan katılımcı, genel çevre ve kurum içi çevrede olabilecek değişimleri, bu çalışmaları yapmayanlara göre daha iyi anlar ve kariyerini daha iyi planlar.
- Faaliyet alanını ve kendisi için fırsat ve tehditleri daha iyi görebilir.
- Kurumunu analitik olarak daha iyi tanıyabilir.
- Stratejik planlama çalışmalarındaki yöntemleri katılımı öğrenen ve bütüncül bir görüşe sahip olan bireyler, uzun dönemli yönetim bilincini geliştirerek bunları özel ve mesleki yaşamlarında kullanabilirler.
- Bu çalışmaları yapmayanlara göre kişisel ve mesleki başarı olasılığı yüksektir.

Artan sayıda kurum ve kuruluş stratejik planlamayı etkili karar almada kullanmaktadır. Fakat stratejik planlama tesadüfen yürütülürse işlevsiz olabileceğinden, başarı için bir garanti değildir. Stratejik planlamanın çalışmasını istediklerinde ve çalışması için gerekli kaynağı ve zamanı yatırdıkları sürece kilit liderlere ve karar vericilere yardım ettiğini gösteren artan sayıda durum örneği ve çalışma vardır (Bryson, 1995: 7; David, 2011: 17).

1.1.5. Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkı

Eren (1990: 54-58; 1997: 46-47) stratejik planlamayı, diğer planlama türlerinden ayıran dört ana özelliğın olduğunu belirtmiştir. Bu dört ana özellik; zaman ufku ve süresi, verilerin yapısı, verilerin sayısı ve miktarı ile organizasyon seviyesidir:

- **Zaman süresi ve ufku:** Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran özelliklerinden biri uzun süreli bir plan olmasıdır. Gerek endüstri kolu gerekse organizasyon türüne göre uzun ve kısa vade anlayışı farklı olduğu için bu konuda kesin bir görüş birliği yoktur. Dolayısıyla her uzun vadeli plan stratejik planlamayı ifade etmez ancak organizasyonların en uzun vadeli planlarının; yol gösterici olması ve diğer uzun vadeli planların onun belli bir zaman süresinin içinde hazırlanması gibi nedenlerle stratejik planlarının olması gerekmektedir.

- **Verilerin Yapısı:** Bölüm planlaması sadece o bölümle ilgilidir ve eylemsel planlamada homojen (aynı cinsten) veriler kullanılır. Oysa stratejik planlama organizasyonun tümünü ilgilendiren konularla ilgilidir ve dolayısıyla heterojen (ayrı cinsten) veriler kullanılır. Bu nedenle stratejik planlamanın veri yapısı heterojendir.
- **Verilerin Sayısı ve Miktarı:** Stratejik planlar diğer planlama türlerine göre daha fazla sayıda ve daha karmaşık nitelikte verilerle ilgilenir. Bunun nedeni gerek organizasyon içi fonksiyonlarla gerekse içinde bulunan çevrenin, sosyal, ekonomik, politik bütün verilerin dikkate alınmasıdır.
- **Organizasyon Seviyesi:** Planların hangi kademe tarafından yapıldığını, organizasyon seviyesindeki farkı ortaya koymaktadır. Yetki açısından stratejik planlama, tüm diğer planlardan üstte yer almakta ve bir kılavuz gibi onlara izleyecekleri yolu göstermektedir.

1.1.6. Stratejik Planlamanın Organizasyonu

Stratejik planlamanın özellikleri başlığı altında da belirtildiği gibi stratejik planlama katılımcı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Stratejik planlamaya organizasyonun tüm kademelerindeki (yönetici ve alt kademe) çalışanların katılımı ve bu temel aktörler ile üstlenecekleri işlevlerin belirlenmesi gerekmektedir (Tamer, 2009: 26).

Stratejik planlamanın başarısı, tüm düzeylerdeki çalışanların etkin katılım sağlamasına bağlıdır. Bu temel aktörlerin desteği, süreç boyunca çaba göstermesi ve planlamaya katılımı büyük önem arz etmektedir. Bu noktada katılımın sadece hizmetten yararlananlar olarak algılanması büyük bir hatadır. Çünkü katılımı sağlayacak olanlar, dış paydaşların yanı sıra; iç paydaş olan ve sürecin en başından sonuna kadar desteğini ve konuya verdiği önemi göstermekle mükellef olan yöneticiler ile kararlara katılıp belirlenen amaç ve hedefleri sahiplenecek olan çalışanlardır. Böylece çalışanların önemsenme ve sahiplenme duygusunu hissetmeleri de onların motivasyonunun artmasına sebep olmaktadır. Sonuç olarak katılım, sadece dış paydaşları ya da iç paydaşları değil, bütün unsurların dahil olduğu, ilgili organizasyonun tüm paydaşlarını ifade etmektedir (Yıldırım, 2012: 60). Tez çalışmasında durum analizi başlığı altındaki paydaş analizinde bu konuya detaylı olarak yer verilmektedir.

Stratejik planlamanın katılımcı yöntemlerle hazırlanması gerektiği Türk kamu yönetiminde de stratejik planlamanın uygulanmasında yasal dayanak kabul edilen 5018 sayılı KMYKK'deki madde 9'da, kamu kurum ve kuruluşlarının yöntem olarak katılımcı bir yaklaşımla stratejik planlarını hazırladıklarını belirten ifadelerle planlama sürecindeki büyük önemi vurgulanmıştır.

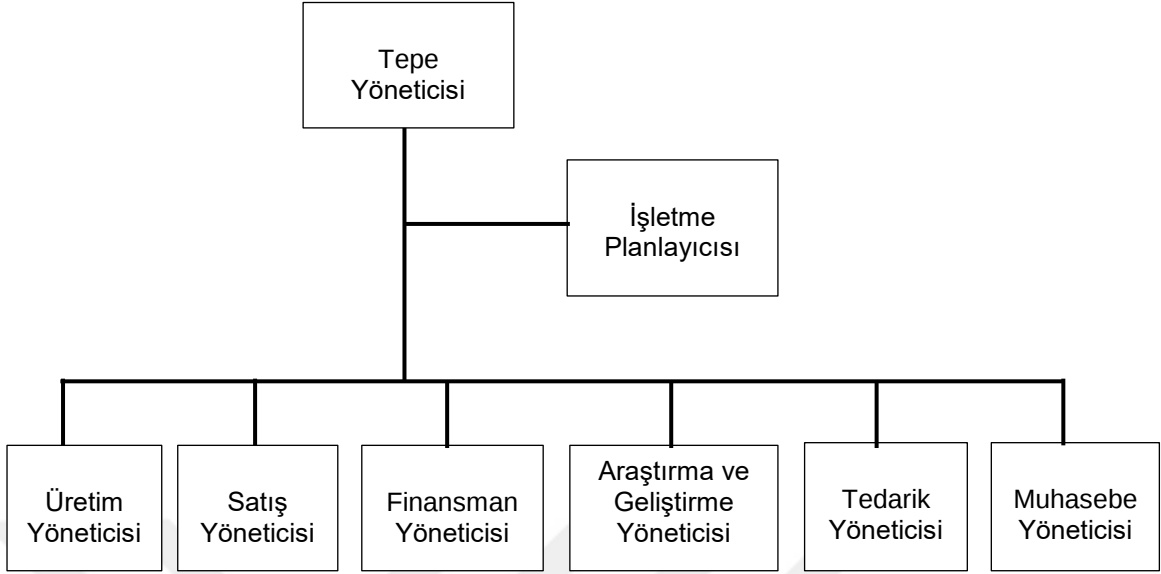
1.1.6.1. Stratejik Planlama İçin Organizasyon Önerisi

Vancil (1967: 88), stratejik planlamanın biçimsel (formal) planlama tiplerinden, az sayıda bir yönetici grubundan oluşan üst kademe tarafından hazırlanması özelliği nedeniyle farklılaştığını ve ayrı bir özellik taşıdığını belirtmiş ve bu nedenle Eren (1990: 59-61; 2010: 58-60) de stratejik planlamanın işletmedeki organizasyonunun yaşamsal bir öneme sahip olduğunu belirterek bu önemi Şekil 1.3-5'te illustre edildiği biçimde bir stratejik planlama için organizasyon önerisi olarak dile getirmiştir.

- *İşletme planlayıcısının üst kademe yöneticisine bağlı danışman olarak hizmet gördüğü model:* Stratejik planlama ve uzun vadeli planlamadan sorumlu olan kişiler organizasyonlarda genelde üst yönetime bağlı ve onlara danışmanlık yapan kişilerdir. Şekil 1.3'ün de gösterdiği işletme planlayıcısının danışman olarak önemli yetkilere de sahip bu konumu, bazı sıkıntılara da neden olmaktadır.

İşletmede danışman olarak görev yapan planlayıcının, diğer üst kademe yöneticilerden daha fazla söz sahibi olması ve üstünlük kurması ile işletme departmanlarında sorumlu üst yöneticilerin (araştırma ve geliştirme, finans, üretim, muhasebe, tedarik, satış vb.) görüşleri alınmadan bazı stratejik öneme sahip kararların ya da planların hazırlanması sıkıntı arz eden durumlar olarak sayılabilir. Bu gibi durumlarda yüksek kademe yöneticiler kıskançlıkla tepki vermektedir. Bu kıskançlığın ortadan kaldırılması için Şekil 1.4'te de yer alan işletme planlama komiteleri meydana getirilmiştir.

Şekil 1.3. Planlama Yöneticisinin Danışman Organ Olarak Görevlendirilmesi

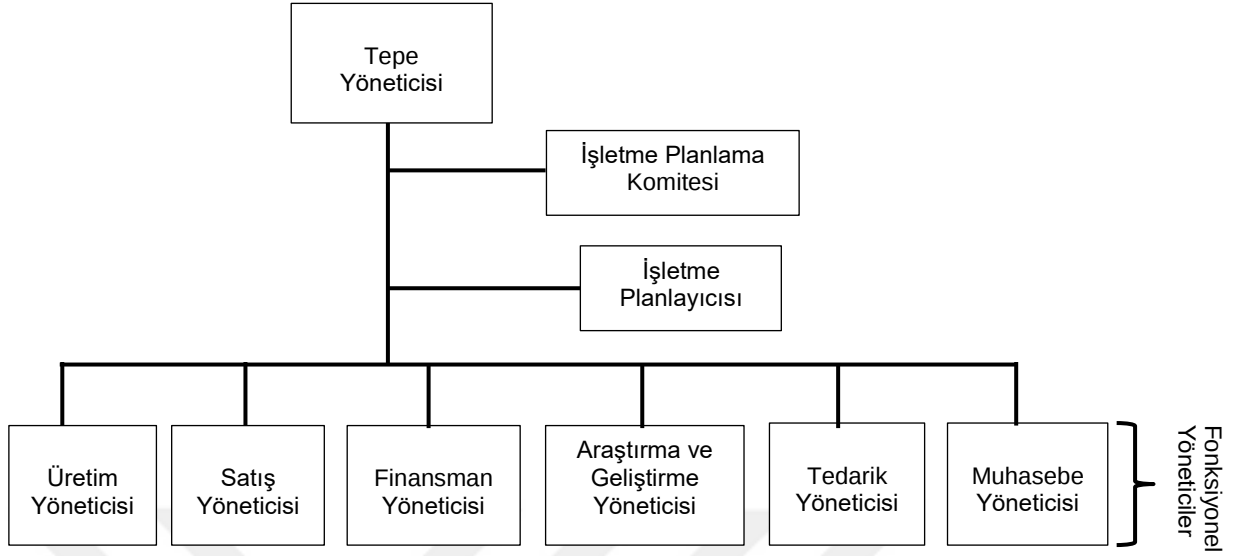


Kaynak: Eren, 1990: 59.

- *İşletme planlayıcısının oluşturulan işletme planlama komitelerine danışmanlık yaptığı model:* Argenti (1974: 131-132), işletme planlama komitesinin pazarlama, finans, araştırma ve geliştirme ile üretim yöneticileri gibi üst kademe yöneticilerden oluşan bir komite niteliğinde olduğunu, ancak bu yöneticilerin hepsinin de komiteye katılımının mecburi olmadığını vurgulamıştır. Muhtemelen tepe yöneticisinin başkanlığını üstlendiği böyle bir komite, üst kademe yöneticilerini organizasyonun yaşamı, büyümesi ve gelişmesiyle ilgili temel stratejik planlama görevlerine yönelteceği gibi yönetimde oluşabilecek kısa süreli sorunlar için de özenle seçtikleri astlarına bu konuları devretmeyi tercih etmelerini sağlar.

Hanault (1974: 245)'e göre ise danışman pozisyonundaki işletme planlayıcısı, çevrede meydana gelen tüm gelişmeleri ve bunların geçmiş durumları ile yaptığı mukayesenin sonuçlarını ihtiyaç duyması halinde başka uzmanlarla (davranış bilimci, işletme hukukçusu ya da yöneylem uzmanı gibi) da yardımlaşıp çalışarak işletme planlama komitesine sunmaktadır. Ayrıca planlayıcının üst yönetime; işletme planlama komitesi kararlarının tutanaklaştırılması, özetlenmesi, yorumlanması gibi işleri de yaparak büyük yardımı dokunmaktadır. Bu da sürecin tüm değişimlere ve gereksinim duyulan konulara, doğru zamanda adaptasyonuna yardımcı olmaktadır.

Şekil 1.4. Planlama Faaliyetlerinin Bir Komite İle Yürütülmesi

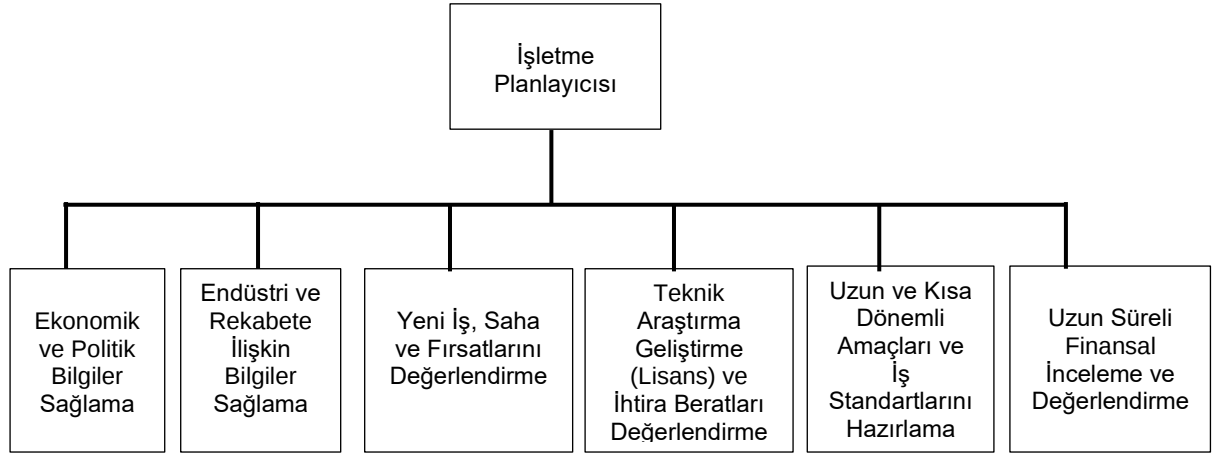


Kaynak: Eren, 2010: 59.

- *İşletme planlayıcısının geniş faaliyet ve pazar kapsamına sahip işletmelerde kurulan uzmanlık bölümleriyle birlikte çalıştığı model:* Steiner (1967: 38), geniş faaliyet alanı ve pazarı olan işletmelerin, Şekil 1.5' teki gibi uzmanlık bölümleri oluşturduğunu, bu oluşturulan uzmanlık bölümlerinin her birinin ilgili oldukları uzmanlık konusuyla ilgili araştırma ve incelemeler yaparak sonuçlarını bir rapor halinde işletme planlayıcısına sunduğunu ve işletme planlayıcısının bundan sonraki görevinin tüm bu raporları konsolide etmek ve çıkan raporu tepe yöneticisine iletmek olduğunu belirtmiştir.

Bu noktada işletmenin tepe yöneticisinin görevi, bu raporu planlama komitesinde görüşülmek üzere programa koydurmadan önce incelemektir. Sonrasında rapor, komitede görüşülür. Komite uzun vadeli ve stratejik olan planları, uygulama birimlerinin üst yöneticilerinin de fikirlerine önem vererek ve onların gönderdikleri raporları da dikkate alarak belirlemeye çalışır. İşletme planlayıcısı yine komite konularını ve kararlarını tutanağa döker ve yeniden inceleyerek stratejik plana dönüştürüp tepe yöneticiye iletir.

Şekil 1.5. İşletme Planlayıcısına Bağlı Birimler veya Uzmanlar



Kaynak: Eren, 2010: 60.

1.1.6.2. Stratejik Planlama İçin Önerilen Organizasyonun Yararları

Eren (2010: 60-61) tarafından önerilen organizasyon türü bir önceki başlıkta ele alınmıştır. Bu önerinin organizasyona yararları ise maddeler halinde şöyledir:

1. Hazırlanan planların onları uygulayacak olan icracı (operasyonel) birimlerin yöneticilerinin katılımı olmadan, sadece üst yöneticiler ya da birtakım uzman veya danışmanlarca hazırlanması, operasyonel yöneticilerin tepki gösterip plana karşı cephe almalarına ve kendilerini planların uygulayıcısı olarak görmemelerine neden olacaktır. Bu da üst kademe yöneticilerin operasyonel birimlerle arasını açacak ve zamanla operasyonel seviyedeki girişim ruhunun körelmesine ve çok daha fazla merkezîyetçi olunmasına yol açacaktır.
2. Operasyonel birim yöneticilerinin uygulamadaki sorunları çok iyi bilmeleri, yaptıkları eleştirilerin de daha gerçekçi ve tutarlı olmasını sağlayacaktır.
3. Önerilen böyle bir organizasyonun diğer yararı ise, işletmenin sahip olduğu ana departmanları arasındaki haberleşmenin gelecekteki faaliyetleri boyunca sürekli ve etkili olmasına ve bilgi alışveriş sisteminin gelişmesine yardımcı olmasıdır.
4. Yüksek kademe yöneticileri planlama sürecinde aktif görev aldıklarında onların gerçekleştirilmesi hususunda da kendilerini sorumlu hissedecek ve kendilerini bu konuya adayacaklardır.

5. Organizasyonun temelleri, kendi kendini kontrol etme imkanı tanıyan böyle planlanmış sonuçlarla kurulmuş olacaktır.

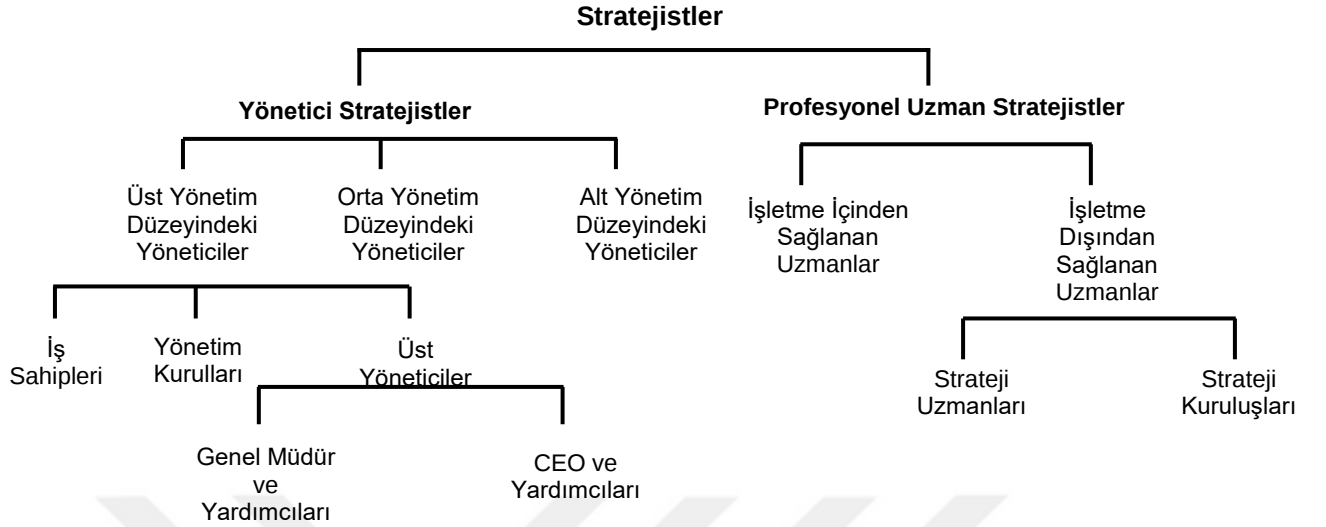
1.1.7. Stratejik Planlamanın Sorumluları

Stratejistler, bir organizasyonun başarısından veya başarısızlığından en fazla sorumlu olan kişilerdir ve genel müdür, icra direktörü, malik, yönetim kurulu başkanı, yönetici direktörü, bakan, dekan ya da girişimci gibi çeşitli iş unvanlarına sahiptir. Stratejistler bir organizasyonun bilgiyi toplamasına, analiz etmesine ve organize etmesine yardımcı olur, endüstri ve rekabet eğilimlerini takip eder, tahmin modelleri ve senaryo analizleri geliştirir, kurumsal ve bölümsel performansı, gelişmekte olan pazar fırsatlarını değerlendirir, iş tehditlerini belirler ve yaratıcı eylem planları geliştirirler (David, 2011: 10).

Stratejik planlamacılar genellikle bir destekçi ya da personel rolünde hizmet verirler ve yönetimin üst seviyelerinde yer alıp, sıklıkla firma kararlarının alınmasında kayda değer bir otoritedirler. CEO, en görünür ve kritik stratejik yöneticidir. Bir birim ya da bir bölümde sorumluluğu olan, kar ve zarar çıktıları ya da işin önemli bir bölümü üzerinde direkt otoritesi olan herhangi bir yönetici, bir stratejik yönetici yani bir stratejistir. Ayrıca son yıllarda, strateji kurulu başkanlığı pozisyonu birçok kuruluşun üst yönetim kademesinde yeni bir pozisyon olarak ortaya çıkmıştır (David, 2011: 10).

Ülgen ve Mirze yaptıkları sınıflandırmayla stratejistleri iki anlamda (Şekil 1.6.) incelemişlerdir.

Şekil 1.6. Stratejistler



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2016: 60; Mirze, 2014: 19.

1.1.7.1. Yönetici Stratejistler

Genel olarak, organizasyonların stratejik planlama sürecinde üst yönetimin, yönetim kurulunun ve planlama personelinin en anlamlı ve etkili olan konumlarda olmaya meyilli olduğu görülmektedir (Mintzberg' ten Akt. Certo ve Peter, 1991: 7).

İşletmelerde, iş birimleri ile ilgili stratejilerin oluşturulmasından ve uygulanmasından o iş biriminin yöneticisi veya yöneticileri görevli ve sorumludur. Bu kişiler aynı zamanda alternatifler arasından uygulanacak stratejinin seçimini yapmakla da yükümlüdürler. İşletmelerde her yönetim düzeyinde stratejiler oluşturulduğu ve uygulandığı için stratejilerden sorumlu kişiler, stratejilerin oluşturulduğu düzeyler temel alınarak yukarıdaki şekil 1.6.'da gösterilen ayrıma göre sınıflandırılmıştır (Mirze, 2014: 18). Bu sınıflandırma da gözönünde bulundurularak Tez'de, genel anlamda üst yönetimin, yönetim kurulunun, planlama personelinin ve profesyonel uzmanların stratejik planlamadaki rollerine sonraki başlıklarda değinilmiştir.

1.1.7.1.1. Üst Yöneticilerin Stratejik Planlamaya Katılımı

“Üst Yönetim” kavramı organizasyonun en üst seviyelerinde yer alan nispeten küçük bir grup insanı ifade etmektedir. Üst yönetim pozisyonları olarak kabul edilen mesleki unvanlar genellikle Genel Müdür ve Yardımcısı ile Yönetim Kurulu Başkanı ve Yardımcısı’dır. Geleneksel olarak Üst Yönetim, organizasyon için stratejik kararları vermektedir.

Stratejik planlama süreci, günümüzde Yönetim Kurulu Başkanı olan organizasyonun bir bütün olarak performansından sorumlu tutulabilecek olan idarecisinin egemenliğinde olmaya meyillidir. Her ne kadar bu egemenlik her büyüklükteki organizasyonda görülse de, Yönetim Kurulu Başkanının sahibi veya müteşebbisi olabildiği daha küçük organizasyonlarda özellikle görülmektedir. Yönetim Kurulu Başkanının egemenliği; orta boyutlu ve biraz daha büyük şirketlerde stratejik planlama sürecine dahil olan daha çok sayıdaki kişiyle doğru orantılı olarak ve yüzleşmesi gereken daha geniş ve kapsamlı işleri nedeniyle biraz daha azalabilir (Certo ve Peter, 1991: 7).

1.1.7.1.2. Üst Yöneticilerin Stratejik Planlamada Sorumlulukları

Yönetim Kurulu Başkanı (Üst Yönetici) çoğunlukla stratejik planlama sürecinin başarısından mesul ve sorumlu olarak görülse de yine de bu, stratejik planlama sürecini bağımsız olarak uygulaması anlamına gelmez. Bunun yerine bu alanda başarılı olan Yönetim Kurulu üyeleri çoğunlukla birçok farklı organizasyonel alan ve seviyeden üyelerin katılım sağlayacağı stratejik planlama süreçleri tasarlar. Örneğin; Yönetim Kurulu Başkanının yanı sıra ürün uzmanları, pazarlama personeli ve kısım yöneticilerinin de stratejik kararlar alınmasında desteği sağlanır (Certo ve Peter, 1991: 7). Üst yöneticinin sorumluluğundaki diğer konuları Bower aşağıdaki gibi ele almıştır (Bower’dan Akt. Certo ve Peter, 1991: 8):

1. Misyonu belirlemek: Şirketin veya bölümün meşgul olması gereken iş veya işlere ve sürekli büyüme gibi işe rehberlik eden ve karakterize eden diğer esaslara karar verilmesidir. Bir misyon genellikle süresiz ve süreklidir.
2. Şirket felsefesini formüle etmek: “İş yapma şekli”ni tarif eden inançları, değerleri, tutumu ve yazılı olmayan ana ilkeleri belirlemektir.

3. Politikayı belirlemek: Şirketin felsefesine uygun olarak sürdürülen strateji içerisinde tüm ana faaliyetlerin performansına rehberlik edecek eylem planlarına karar vermektir.
4. Hedefleri belirlemek: Belirli bir zaman diliminde başarılabacak hedeflere karar vermektir. Hedefler misyondan daha dar kapsamlıdır ve sürdürülen strateji için operasyonel planlar yapmaya yardım etmek için tasarlanmıştır.
5. Strateji geliştirmek: Hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirecek konseptler, fikirler ve planlar geliştirmek ve rekabeti karşılayıp, üstesinden gelmektir.
6. Organizasyonel yapıyı planlamak: Strateji, felsefe ve politikalarla uyum içinde gerçekleştirilecek aktivitelerde insanların birlikte çalışmasına yardımcı olacak organizasyon planı ve eylemler geliştirmektir.
7. Personel temini: Organizasyon planı içerisindeki konumları dolduracak kişileri işe alma, seçme ve onları geliştirmektir.
8. Prosedürleri kurmak: Sürdürülecek olan önemli ve yinelenen aktivitelere karar vermek ve tanımlamaktır.
9. Tesislerin temini: İşin devam etmesi için gereken tesis, donanım ve diğer fiziksel olanakları sağlamaktır.
10. Nakit temini: İşin, döner sermaye ve fiziksel olanaklar için ihtiyaç duyulan para ve krediye sahip olduğunu garantilemektir.
11. Standartları belirlemek: Uzun vadede hedeflerin en iyi şekilde başarıyla gerçekleştirilebilmesini mümkün kılacak performans ölçütlerini kurmaktır.
12. Yönetimsel programları ve operasyonel planları kurmak: Kurulan stratejiler, politikalar, prosedürler ve standartlar ile uyumun sürdürülerek, insanların belirli hedefleri başarabilmesini mümkün kılacak şekilde kaynakların kullanılması ve faaliyetleri yöneten plan ve programların geliştirilmesidir.
13. Bilginin denetimini sağlamak: İnsanların strateji, politikalar, prosedürler ve programları takip edebilmesine yardımcı olacak; iş dışında ve içinde gelişen olaylara dair uyarılarda bulunacak, belirlenen planlar ve standartlar karşısında şirketin bütününün performansını ölçebilecek kesin verileri sağlamaktır.
14. İnsanları harekete geçirmek: İnsanları şirketin sürdürülen planları içerisinde felsefesi, politikaları, prosedürleri ve standartları ile uyumlu olarak komuta ve motive etmektir.

1.1.7.1.3. Yönetim Kurulunun Stratejik Planlamaya Katılımı

Ortaklıkla varolmuş işler, hisse sahipleri tarafından seçilmiş ve en üst düzeyde otorite ve sorumluluk verilmiş Yönetim Kurullarınca şekillendirilir. Kurul şirketin işlerine rehberlik eder ve hisse sahiplerinin menfaatlerini korur (Olson'dan Akt. Certo ve Peter, 1991: 9). "İç Kurul Üyeleri" organizasyon için başka bir görevle zaten çalışırken; "Dış Kurul Üyeleri" başka organizasyonlar için çalışırlar. Kurullar genellikle kurul işlerinin denetlenmesinden sorumlu kişileri başkan seçerler ve işlerini idare etmek için düzenli olarak toplanan komiteler oluştururlar (Certo ve Peter, 1991: 9).

Şirket yönetimindeki birçok yetkili, stratejik planlama sürecinde çok daha büyük bir kurul katılımının stratejik karar verme kalitesini geliştirmek anlamına geldiğini, hisse sahiplerinin menfaatlerini ve onlara karşı sorumlulukların daha iyi yerine getirilmesine olanak verdiğini savunur (Andrews'ten Akt. Certo ve Peter, 1991: 9). Bu katılımı genişletmenin bir yolu da Kurulun daimi katılımcı listesine stratejik komiteyi de eklemektir (Harrison'dan Akt. Certo ve Peter, 1991: 9). Stratejik bir komite; İcra Kurulu Başkanı ile hedeflere ulaşmak için kullanılan stratejiler kadar şirketin hedeflerini geliştirmek için de çalışan bir kurul heyetidir. Görevlerinin bir parçası olarak, stratejik komite çoğunlukla daha etkili ve verimli olabilmesi için organizasyonun stratejik planlama sürecinin birçok bileşenini denetler. Stratejik komitenin takip edebileceği bu tarz bir kontroldeki bir dizi soruyu Lauenstein (1984) Tablo 1.2'de yer aldığı gibi belirtmiştir:

Tablo 1.2. Bir Stratejik Yönetim Sürecini Denetlemede Yönetim Kurulunun Sorabileceği Sorular

	Denetleme Soruları
■	Şirket pazarı hakkında yeterince bilgilendirilmiş mi? Daha fazla bilgiye ulaşmak ne kadar mal olur? Nasıl elde edilmeli?
■	İçinde bulunduğu rekabet hakkında şirket ne kadar iyi bilgilendirilmiş? Rakiplerinin çeşitli durumlarda ne yapacağını ne kadar iyi tahmin edebiliyor? Bu tarz değerlendirmeler için sağlam bir temeli var mı? Şirket rakiplerini küçümsemekte midir, yoksa büyümekte midir?
■	Yönetim, pazarındaki çeşitli sektörleri yeterince keşfetmiş mi? Hangi şirketin gücünün anlamlı avantajlar sağlayacağı, pazar sektörlerine ne ölçüde hitap ediyor?

Denetleme Soruları	
■	Şirketin ürünleri ve hizmetleri rakiplerinden daha etkili bir satış teklifi mi sunuyor? Bu fikre sahip olunmasının temeli nedir?
■	Strateji içerisinde yapılması önerilen çeşitli aktiviteler, sinerjik avantajlar sağlıyor mu? Aktiviteler birbiriyle uyumlu mu?
■	Önerilen strateji şirketin hedeflerine, finansal politikalarına, operasyonların ölçeğine, organizasyonuna ve entegrasyonuna yeterince hitap ediyor mu?
■	Stratejinin tatbiki için hangi belirli kaynaklara (personel, kabiliyetler, bilgi, tesisler, teknoloji, mali durum, ilişkiler) ihtiyaç duyulacak? Şirket bu kaynaklara zaten sahip midir? Yönetim, bu kaynakları oluşturmak için programlar ve genel anlamda rekabet gücünü uzun vadede rekabet avantajlarına dönüştürme imkânı tanıyan kararlılığı oluşturdu mu?
■	Strateji şirket için eşsiz ve uygun bir ekonomik rolü ne derece tanımlıyor? Rakiplerinin stratejisinden ne kadar farklı?
■	Büyüme oranı arttı mı? Büyümek için yapılan yatırımların geriye döneceğine inanmak için sağlam gerekçeler var mı? Şirketin geçmiş performansları böyle bir sonucu destekliyor mu?
■	Şirketin faydalı bir şekilde nakit akışıyla yeniden yatırım yapabilmede gösterebildiği veya gösteremediği kabiliyetine istinaden önerilen temettü politikası, büyüme politikasını yansıtıyor mu? Yoksa sadece diğerlerinin de genelde yaptığı gibi “güvenli” bir uzlaşma mıdır?
■	Yönetim, stratejiyi etkili olarak uygulama kabiliyetinde midir? Bu sonuca götüren nedir?
■	Strateji organizasyona ne ölçüde ve nasıl tebliğ edilmelidir? Yazılı bir şekilde mi dağıtılmalıdır? Eğer rakipler şirketin stratejisinden haberdar olursa bunun yararı mı olur yoksa zararı mı?
■	Stratejiyi işletme kararlarına rehberlik etmek üzere kullanabilmenin şartı nedir? Kurul tarafından ne ölçüde kullanılacaktır? Nasıl?
■	Nasıl güncel kalır? Düzenli değerlendirmeler olacak mıdır? Ne sıklıkta ve kim tarafından olmalıdır?
■	Belirlenen uzun vadeli operasyonların projeksiyonlarını takip eden strateji hazırlanmış mıdır? Takip edilen alternatif stratejilerin muhtemel sonuçlarına hazırlıklı mıdır?
■	Strateji birkaç gerçekten önemli anahtar sorun üzerine mi odaklanmıştır? Çok mu detaylıdır? İşe özgü sorularla (basmakalıp beyanların aksine) mi hitap etmektedir?
■	Stratejik düşüncede, yönetim; Büyümek için büyüme? Çeşitlendirme uğruna çeşitlendirme? Endüstrinin liderini taklit etmek? Artan gelirini güvenceye almak için mi kapsamını genişletmek? Benzeri bir olayda, objektif bir kanıt olmadığı halde rakiplerinden daha iyi icra edebileceğini varsaymak? gibi basit yaklaşımların cazibesinden kaçınmakta mıdır?

Denetleme Soruları	
■	Hesaba katılması gereken başka sorunlar, eğilimler veya potansiyel olaylar var mıdır?

Kaynak: Lauenstein M. (1984). Board of Directors: The Strategy Audit. Journal of Business Strategy 4 / no. 3 (Winter): 90-91'ten Akt. Certo ve Peter, 1991: 11 – 12.

Genel olarak, Yönetim Kurulunun, organizasyonların stratejik planlamasına katılımı uygun görülmektedir. Bununla birlikte bu katılımı engelleyen bir engel; bazı yöneticiler ve yönetim araştırmacılarının, en etkili ve yaratıcı stratejilerin, Yönetim Kurulu Başkanı ve emrindeki kilit kişiler arasındaki etkileşimden çıkacağı kanısıdır (Rosenstein'ten Akt. Certo ve Peter, 1991: 9 – 10). Diğerleri ise Kurul üyelerinin genellikle stratejik kararlar verebilecek yetkinlikte olmadığına işaret ederler (Geneen ve Moscow'dan Akt. Certo ve Peter, 1991: 9 – 10).

Stratejik planlama sorunlarıyla başa çıkmakta bazı kurulların daha başarılı olmasının çeşitli nedenleri olsa da, birçok organizasyonun stratejik planlama sürecinde bazı tipte kurulların katılımıyla fayda sağlayarak neticelenmesi mantıklı gelmektedir. Katılımın kapsamı ve şekli, kurul üyesinin stratejik planlama sorunlarını ele alırken tecrübe ettiği gibi sorunlara bağlı olarak organizasyondan organizasyona değişmelidir (Certo ve Peter, 1991: 10 – 12).

1.1.7.1.4. Yönetim Kurulunun Stratejik Planlamada Sorumlulukları

Komiteler ve onların tipik Yönetim Kurulu içindeki sorumluluklarının listesi Tablo 1.3' te sunulmaktadır.

Tablo 1.3. Komiteler ve Onların Tipik Yöneticiler Kurulu İçindeki Sorumlulukları

Komite Türü	Sorumluluk
İdari Komite	
	1. Kurul toplantıları arasında Yönetim Komitesi için belirli sınırlar içerisinde eyleme geçmek. 2. Bütün Kurula sunulmadan önce Yönetim Kurulu Başkanının fikirleri için "Sounding Board/ Yansıtma Kurulu" olarak hizmet vermek.

Komite Türü	Sorumluluk
	3. Zaman uzatımı alan anlaşmaları gözlemlemek. 4. Diğer komitelere özellikle yetki verilmemiş aktiviteleri izlemek.
Denetim Komitesi	
	1. Şirket politikaları ve pratiklerinin kabul edilen kılavuzluk sınırları içinde olmasını sağlamak. 2. Denetimlerin ölçeğini ve denetimcileri seçmek (veya tavsiye etmek) 3. Şirketin mevcut ve gelecekteki finansal durumunun iç yüzünü tamamen kavrayabilmek için finansal raporları gözden geçirmek. 4. İç muhasebe prosedürlerini gözden geçirmek. 5. Şirket operasyonlarının bütünlüğünü sağlamak.
Maaş Komitesi	
	1. Maaşların (hisse senedi opsiyonları, personel sosyal yardımları, ikramiye ve primler ile maaşlar) kilit personel için cazip, bağlayıcı ve motive edici olması. 2. Maaş ve sosyal yardım planlarının organizasyonda rekabetçi, adil ve iyi bir şekilde yerine getirilmesi için maddi destek sağlamak 3. İnsan kaynakları planlarının uygulanması ve gelişimini denetlemek.
Finansal Komite	
	1. Organizasyonu ihtiyaçları ve finansal yapısı üzerinden değerlendirme yapmak ve Kurula tavsiye vermek. 2. Finansal ihtiyaçların (kısa ve uzun vadede) zamanlaması ve çeşitleri ile ilgili Yönetime ve Kurula tavsiyede bulunmak. 3. Yönetimin Finansal çevre ile iyi ilişkiler kurmasına yardımcı olmak. 4. Çeşitli yatırımlar, giderler ve fon alternatiflerine dair tavsiyeler sağlamak.
Adaylar Komitesi	
	1. Kurul üyeliği için aday tavsiye etmek 2. Şirketteki idari veya yetkili pozisyonlar için aday önermek. 3. İnsan kaynakları planlarında, yönetime tavsiyede bulunmak.

Kaynak: Louden J. K. (1982). The Director (New York: AMACOM) bölüm 7'den uyarlayarak Akt. Certo ve Peter, 1991: 10.

Yönetim Kurulunun; genelde, organizasyonun amacının başarılmasına eşsiz ve en iyi katkıyı sağlayabilecek aktivitelerin icra edilmesinde kısıtlı bir kaynak olarak görülmesine alışkın olunmalıdır (Demb ve diğerlerinden Akt. Certo ve Peter, 1991: 9). Tablo 1.3'te de belirtildiği gibi, Kurul görevleri tarihsel olarak organizasyonun stratejik planlamasına az veya hiç önem vermeyerek finansal denetim veya maaş

gibi sorunlar üzerinde odaklanır. Bununla birlikte son birkaç yılda Kurulu stratejik planlama sürecinde çok daha aktif hale getirecek daha yoğun bir ilgi gelişmiş ve görevleri genişlemiştir (Certo ve Peter, 1991: 9).

1.1.7.1.5. Stratejik Planlama Personelinin Stratejik Planlamaya Katılımı

Birçok organizasyonda, stratejik planlama işi öyle yoğun olur ki, Yönetim Kurulu Başkanı bu göreve yardımcı, genellikle planlama kadrolu personel olarak bilinen bireyleri atamalıdır. Daha küçük organizasyonlarda, Yönetim Kurulu Başkanı sadece herhangi birini planlama yardımcısı olarak tayin edebilir. Orta boyutlu ve daha büyük organizasyonlarda, Yönetim Kurulu Başkanı bir planlama komitesi veya kendi direktörü veya başkan yardımcısı bile olan organizasyonel bir planlama kurabilir. Planlama personeli pozisyonları genellikle doğası gereği danışmandır; stratejik planlama kararlarının nasıl yapılması gerektiğiyle ilgilenen Yönetim Kurulu Başkanına planlama personeli veri toplar, analiz eder ve tavsiyelerde bulunur (Certo ve Peter, 1991: 12).

Geçmişte stratejik planlama süreci ağırlıklı olarak organizasyon içerisindeki planlama departmanlarının etkisi altındaydı. Bu bölümlerde çalışan bireyler stratejik planlamanın tasarlanması ve uygulanmasına katılırken Yönetim Kurulu Başkanları çoğunlukla, bölümün sürdürdüğü görevlerde çok daha fazla özgür olmasına izin veren, uzakta duran bir tutum izlerdi. Bununla birlikte son zamanlarda Yönetim Kurulu Başkanları; stratejik planlamada, planlama bölümüne daha çok kılavuzluk ve yönlendirmeyi içeren çok daha aktif bir rol oynamaktadırlar. Yönetim Kurulu Başkanının bu daha aktif rolünün bir sonucu olarak, genellikle planlama bölümlerinin stratejik planlama sürecindeki baskın etkilerinin bir kısmını kaybettikleri düşünülür (The New Breed of Corporate Planner'dan Akt. Certo ve Peter, 1991: 12).

Yönetim Kurulu Başkanının, Yönetim Kurulunun ve planlama personelinin stratejik planlama sürecine katılımı ve etkisinin kapsamı ile rolleri oldukça değişmiştir. Bu değişim şüphesiz gelecekte de devam edecektir. Bu üç grup gelecekte sahip olacağı rollere bakılmaksızın her koşulda organizasyonunun stratejik planlama sürecini en iyi şekilde uygulayabilmek için bir takım olarak beraber çalışacaklardır (Certo ve Peter, 1991: 12)

Stratejik planlamayı uygun olarak icra eden bir organizasyon birçok fayda sağlar. Belki de en önemli faydası böyle organizasyonların kar seviyelerini arttırmaya eğilimidir. Her ne kadar çok uzak olmayan bir geçmişteki çalışmalar artan karlılığın normalde stratejik planlamanın tatbikine eşlik etmediği sonucuna varsa da (Fulmer ve Rue'dan Akt. Certo ve Peter, 1991: 13) dikkate değer sayıda araştırma etkili ve verimli stratejik planlamanın karlılığı arttıracaklarını öne sürer (Robinson'dan Akt Certo ve Peter, 1991: 13).

Finansal olarak faydalarının yanı sıra organizasyonlar stratejik planlama sistemini uygulayarak başkaca belirgin faydalar da elde edebilir. Örneğin, stratejik planlama uzun vadeli organizasyonel hedeflere ulaşılmasında organizasyon üyelerinin bağlılığını kuvvetlendirebilir. Bu artan bağlılık, normalde organizasyon üyelerinin hedef oluşturması kadar bu hedeflere ulaşabilmek için stratejiler oluşturulmasına da katılım sağladıkları takdirde meydana çıkar. Buna ilave olarak, stratejik planlama; piyasa hareketlerinden şaşırmasını veya rakiplerinin, organizasyonu ani bir dezavantaj içine sokabilmesini daha az olası kılacak şekilde organizasyonun çevresine yardımcı olmaya vurgu yapar.

Tabii ki, değinmiş olduğumuz faydalar otomatik olarak stratejik planlama sistemini kullanan bir organizasyonda gerçekleşmez. Yalnızca organizasyon böyle bir sistemi etkin ve verimli bir tarzda kullanırsa elde edilir.

Etkisiz ve verimsiz bir stratejik planlama sürecini gerçekleştirmek; kolaylıkla karlılığın düşmesi, organizasyonel hedefleri başaracak üyelerin motivasyonunun düşmesi ve çevre içerisinde organizasyon için engel teşkil edecek sürprizler gibi problemlere götürebilir (Certo ve Peter, 1991: 13)

1.1.7.2. Profesyonel Uzman Stratejistler

Stratejik yönetim süreci ne derecede yöntemine uygun, doğru ve dikkatli yapılırsa hazırlanan ve seçilen stratejilerin başarı şansı da o derecede yüksek olur. Gerek stratejilerin analizi ve seçimi, gerekse uygulanması konuyla ilgili uzmanlık gerektiren hususlardır. Bu konuda işletme içindeki veya dışındaki profesyonel uzman stratejistlerden yararlanılabilir ve bu kişilerin çalışmalarını daha etkili yapabilmeleri için bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Profesyonel uzman

stratejistlerde bulunması gerekli ve önemli olan özellikler; bilinçli, olaylara dar bir bakış açısıyla yaklaşmayan, vizyon sahibi, bilgileri elde etme, ayırma ve analiz etme yeteneğinin yanı sıra, olayları önceden sezinleme yeteneği de olan, analitik bir zekaya sahip, farklılıklara karşı hoşgörülü, yaratıcı ve ekip çalışmasına yatkın ve son olarak zamanı iyi yönetebilen kişiler olması olarak sayılabilir (Ülgen ve Mirze, 2016: 63; Mirze, 2014: 20).

1.1.8. Stratejik Kararların Boyutları

Stratejik konuların sahip olması gereken özellikler, karar boyutları olarak ele alınmıştır. Pearce ve Robinson boyutları aşağıdaki maddeler halinde ele alınmıştır (Pearce ve Robinson, 2003: 4):

- **Stratejik konular üst yönetimin kararlarını gerektirir:** Stratejik kararlar şirketin birden fazla faaliyet alanını ilgilendireceğinden üst yönetimin müdahil olmasını gerektirir. Genellikle yalnızca üst yönetim bu tür kararların genel sonuçlarını anlayacak ve gerekli kaynak dağıtımını yapabilecek bakış açısına sahiptir.
- **Stratejik konular büyük miktarda şirket kaynağı gerektirir:** Stratejik kararlar iç kaynakların yeniden yönlendirilmesiyle veya dışarıdan temin edilen çok sayıda insanın, fiziksel varlığın veya paranın ayrılmasını gerektirir. Bu kararlar, aynı zamanda firmayı uzun dönemde bazı şekillerde davranmaya zorlar. Bu nedenle de büyük miktarda kaynağa ihtiyaç duyulur.
- **Stratejik konular firmanın uzun dönemli refahını gerektirir:** Stratejik kararlar firmayı uzun bir süre bağlar, genellikle beş yıl için, ancak bu kararların etkileri daha uzun süre hissedilir. Bir firma, bir stratejide karar kıldıktan sonra artık onun imajı ve rakabetçi avantajları bu stratejiye bağlıdır. Firmalar bazı piyasalarda, bazı ürünleri ve bazı teknolojileriyle bilinirler. Kökten farklı bir strateji uygulayarak bu piyasalar, ürünler veya teknolojilerden vazgeçerlerse daha önceden elde ettikleri kazanımları tehlikeye atarlar. Bu nedenle stratejik kararların firma üzerinde iyi veya kötü, kalıcı etkileri olur.
- **Stratejik konular gelecek yönelimlidir:** Stratejik kararlar yöneticilerin ne öngördüklerine dayanır, bildiklerine değil. Bu tür kararlarda vurgu, firmanın en yararlı stratejik seçenekte karar kılmasını sağlayacak tahminler

geliştirmektir. Değişen ve rekabetçi serbest girişim ortamında bir firma ancak değişime yönelik ön alıcı (proaktif) bir tutum takınırsa başarılı olabilir.

- **Stratejik konular genellikle birden fazla işlevi veya bölümü ilgilendirir:**
Stratejik kararlar firmanın çoğu alanını karmaşık şekillerde etkiler. Müşteri bileşimi, rekabetçi vurgu veya örgütsel yapı gibi konulardaki kararlar firmanın birden fazla stratejik iş birimini, bölümünü ve program birimini ilgilendirir. Bu alanların tümü, söz konusu kararların sonucu olan sorumluluk veya kaynak paylaşımından veya paylaşımın yenilenmesinden etkilenir.
- **Stratejik konular firmanın dışsal çevresini hesaba katmayı gerektirir:**
Tüm kar amaçlı firmalar birer açık sistemin içinde yer alır. Büyük ölçüde kontrolleri altında olmayan dışsal koşulları etkiler ve onlardan etkilenirler. Bu nedenle, bir firmayı başarılı bir biçimde rekabetçi bağlamında konumlandırmak için strateji, yöneticilerinin firmanın operasyonlarının ötesine bakması gerekir. Bu yöneticilerin, diğer önemli aktörlerin (Örneğin; rakipler, müşteriler, tedarikçiler, borç verenler, devlet ve işçiler) ne yapabileceğini hesaba katması gerekir.

1.1.9. Stratejik Planlamanın (Yönetimin) Riskleri

Yöneticiler, strateji oluşturmada yer almanın aşağıdaki üç tür istenmeyen sonuçlarına karşı uyanık olacak şekilde eğitilmiş olmalıdır. Stratejik planlamanın içinde barındırdığı riskleri Pearce ve Robinson şöyle ele almıştır (Pearce ve Robinson, 2003: 10 - 11; Pearce ve Robinson'dan Çeviri Barca, 2015: 11);

İlk olarak, yöneticilerin stratejik planlama (yönetim) sürecinde harcadıkları zaman onların operasyonel sorumlulukları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir. Yöneticiler, stratejik faaliyetlere gerekli zamanı ayırmalarına imkan verecek şekilde görevlerini düzenleyerek bu olumsuz etkiyi en aza indirecek şekilde eğitilmiş olmalıdır.

İkincisi, eğer stratejiyi geliştirenler onun uygulanmasında yer almazlarda varılan kararlardaki sorumluluklarını kabul etmeyebilirler. Bu nedenle, stratejik yöneticiler, karar vericilerin ve onların astlarının gerçekleştireceği performansa dair verdikleri sözleri sınırlandırmayı bilecek şekilde eğitilmiş olmalıdır.

Üçüncü olarak, stratejik yöneticiler, katılımcı astların gerçekleşmeyen beklentilerden ötürü hayal kırıklıklarını öngörecektir ve bunlara uygun tepki verecek şekilde eğitilmiş olmalıdır. Astlar, strateji oluşturma sürecinin en küçük aşamalarına katıldıklarında bile bazı beklentiler içinde olabilir; örneğin önerilerinin kabul edilmesini bekleyebilir, kendilerine verilen ödüllerde artış olmasını umabilirler ya da bazı konularda sağladıkları girdilerin karar almanın diğer alanlarında da kullanılmasını isteyebilirler.

Yöneticileri bu olumsuz sonuçlara duyarlı kılmak ve onların bu sonuçları en aza indirecek şekilde hazırlamak stratejik planlamanın potansiyelini önemli ölçüde artıracaktır.

1.1.10. Stratejik Planlama Modelleri

Geçmişten günümüze stratejik planlama üzerine çalışılmış birçok yaklaşımdan ve modelden söz edilebilmektedir. 1960-2000 dönemine bakıldığında, bu modellerin ve yaklaşımların iki bakış açısından etkilendiği görülmektedir. Bu bakış açıları stratejik teşebbüslerce de baz alınmış bakış açılarıdır. Çevre ve kaynak temelli yaklaşımlar olarak ele alınan bu bakış açılarına ait özetle verilebilecek bilgiler ise şöyledir (Erkut, 2009: 113-115):

- **Çevre Temelli Yaklaşım:** Varsayımı, organizasyonun stratejilerinin belirlenmesinde dikkate alınacak öncelikli etkenin çevre oluşudur. Bu varsayımın yoğun şekilde özellikle 1960-1980 (stratejik planlamanın düşünce olarak geliştiği) döneminde kabul gördüğü söylenebilmektedir. Yaklaşımın en önemli özelliği ilk adımı hep çevre ile başlatmasıdır. Yani stratejik bir oluşuma girilmeden önce mevcut ve gelecekte görülebilecek çevresel durumlar değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma sahip olan organizasyonlar çevrede en cazip yere kendilerini konumlandırmayı seçer.
- **Kaynak Temelli Yaklaşım:** Varsayımı, organizasyonun stratejilerinin belirlenmesinde dikkate alınacak öncelikli etkenin organizasyonun kendisi olduğudur. Yaklaşımın en önemli özelliği ilk adımı organizasyonun mevcut kaynaklarının ve birikimlerinin incelenmesi ile başlatmasıdır. Stratejik bir oluşuma girilmeden önce mevcut organizasyonun kendi birikim ve güçleri ile

yetkinlikleri değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonucu sahip olunanlarla ne tür stratejik girişimler yapılabileceği belirlenmektedir. Bu yaklaşımın özellikle 1980 ve sonrası dönemde kabul gördüğü söylenebilmektedir. Ancak 1990 yılı ve sonrasında çevrenin önceden öngörülemediğine dair görüşlerin ortaya çıkması bu yaklaşımın kullanımını azaltmıştır.

Ayrıca Barca ve Nohutçu (2008: 346), organizasyonların stratejileri ve strateji üretimlerini içerik, süreç ve yaklaşım olarak üç açıdan ele almıştır. Tez çalışmasında strateji geliştirme çalışmalarında izlenen modeller açısından bir değerlendirme yapıldığında Barca ve Nohutçu'nun sınıflandırması ele alınarak;

- Durum analizi (SWOT-GZFT) modeli,
- Değer üretimi modeli ve
- Stratejik planlama yaklaşımı şeklinde üç ayrı yöntemden söz edilecektir.

Bunların dışında farklı strateji geliştirme modelleri mevcut olsa da özellikle kamu kuruluşlarına uyarlanabilmesi daha mümkün olan yaklaşımlar incelenmiştir.

1.1.10.1. Durum Analizi (SWOT-GZFT) Modeli

Stacey (1993: 52)'ye göre SWOT (GZFT) analizi, bir firmanın, sektörün, yatırımın, ülkenin veya coğrafi bölgenin kendi bireysel özelliklerinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilerek geleceğe yönelik olarak kontrol edilebilen veya edilemeyen çevre faktörlerinden kaynaklanan fırsat ve tehditlerin saptanmasını amaçlayan bir analiz yöntemidir. Analiz sonucunda elde edilecek verilerin incelenen faktörle ilgili bireysel ve çevresel unsurlarla birlikte bir bütün halinde incelenmesi ve yorumlarının yapılması gerekmektedir (Ansoff ve McDonnell, 1990; Johnson ve Scholes, 1993 ve Brassington ve Pettitt, 1997'den Akt. Karadeniz ve Diğerleri, 2007: 197), ayrıca stratejik bir yönetim tekniği olan SWOT (GZFT) analizi sistematik bir düşüncenin ve analize konu olan faktörlerin geniş çaplı araştırılmasını zorunlu kılmaktadır (Aktan, 2007'den Akt. Çelik ve Murat, 2009: 200).

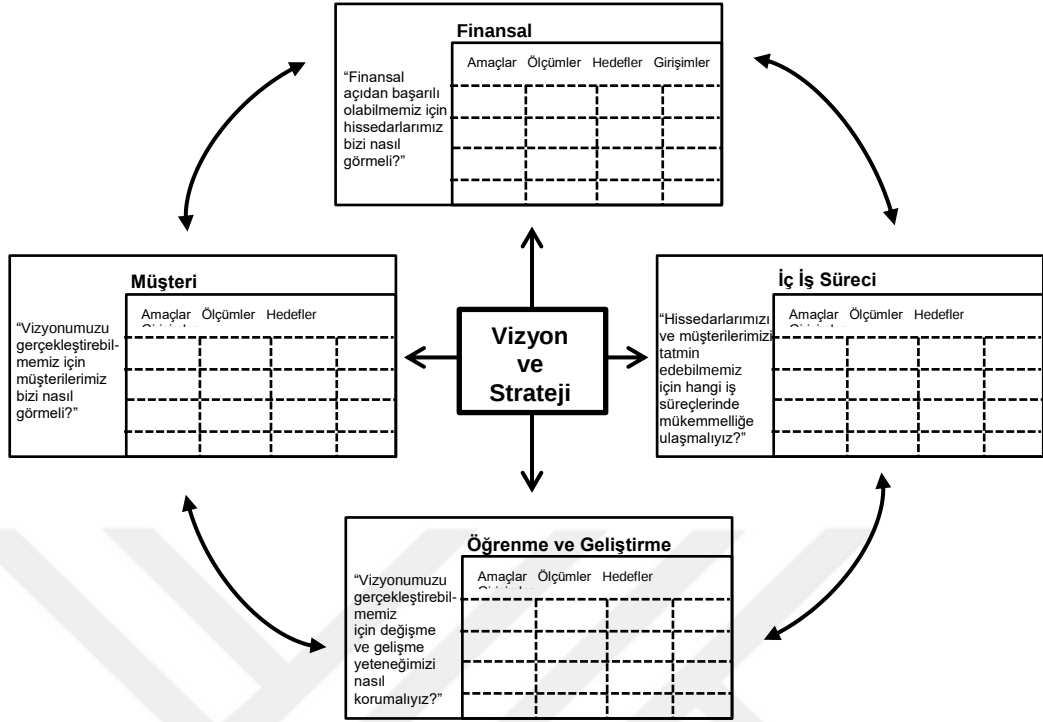
SWOT (GZFT) analizinin detaylı aktarımı, çalışmanın stratejik planlama süreci içerisinde ayrı bir bölüm olarak ele alınmıştır.

1.1.10.2. Kaplan ve Norton'un Değer Üretim Modeli ve Balanced Scorecard (Dengeli Puan Kartı)

Strateji modelleri Kaplan ve Norton tarafından farklı sektörlerde farklı ele alınmış, bunun sonucu olarak özel ve kamu sektörleri için ayrı ayrı strateji modelleri önerilmiştir. Kaplan ve Norton'un önerdiği model, gelecekte sürdürülebilir bir değer ortamı yaratabilmesiyle önemli bir özelliğe sahiptir. Bunun için de kamusal değer yaratmak ve başarılı olmak adına bütünsel bir yaklaşım içinde olunmalıdır. Yaklaşım, odak noktasına kendi misyonunu koyarak içeriden dışarıya doğru strateji üretmeyi gerektirmektedir. Bu yönüyle de SWOT (GZFT) yaklaşımının tersi bir bakış açısına sahiptir. Strateji tanımına yönelik detaylı ve bütünlük bir bakış açısı sunamayan; insan kaynakları, süreç ve kalite yönetimi, öz beceriler, yenilik, bilgi teknolojisi ve öğrenme gibi temaları ve benzeri strateji temalarını Kaplan ve Norton birleştirerek dört temel perspektifi geliştirmişlerdir (Barca ve Nohutçu, 2008: 351).

Kaplan ve Norton tarafından ortaya konulan bu perspektifler, organizasyonların finansal sonuçları ile aynı anda gelecekteki büyümeleri için gereken becerilerini oluşturabilmelerini ve maddi olmayan varlıklara sahip olmalarını sağlamaktadır. Scorecard finansal ölçümlerin yerine geçmek üzere değil, onları tamamlamak üzere geliştirilmiş bir kavramdır. Stratejik planlama sisteminin köşe taşı olarak kullanıldığında scorecard geleneksel yönetim sistemlerindeki ciddi bir eksiği göstermektedir ki o da şirketin uzun dönemli stratejisi ile kısa dönemli faaliyetleri arasında bağlantı kurulmasıdır (Kaplan ve Norton, 2007: 152).

Şekil 1.7. Vizyon ve Stratejinin Yaygınlaştırılması (Dört Perspektif)



Kaynak: Kaplan ve Norton (2007): 153.

Balanced Scorecard Enstitüsü bu kavramı; bir stratejik planlama sistemi ve bir yönetim sistemi olarak dünyada her geçen gün daha da artarak yaygınlaşan ve böylece gerek özel sektör gerekse kamu kurum ve kuruluşları ile kar amacı gütmeyen kuruluşlarda kullanımına başlanan, hem vizyon ve stratejiyi faaliyetlerle entegre edip hem de iç iletişimle dış iletişimi sağlayan ve organizasyonun amaçlarına ulaşmak için performansını ölçen bir sistem olarak tanımlanmıştır (www.balancedscorecard.org, 01.11.2017).

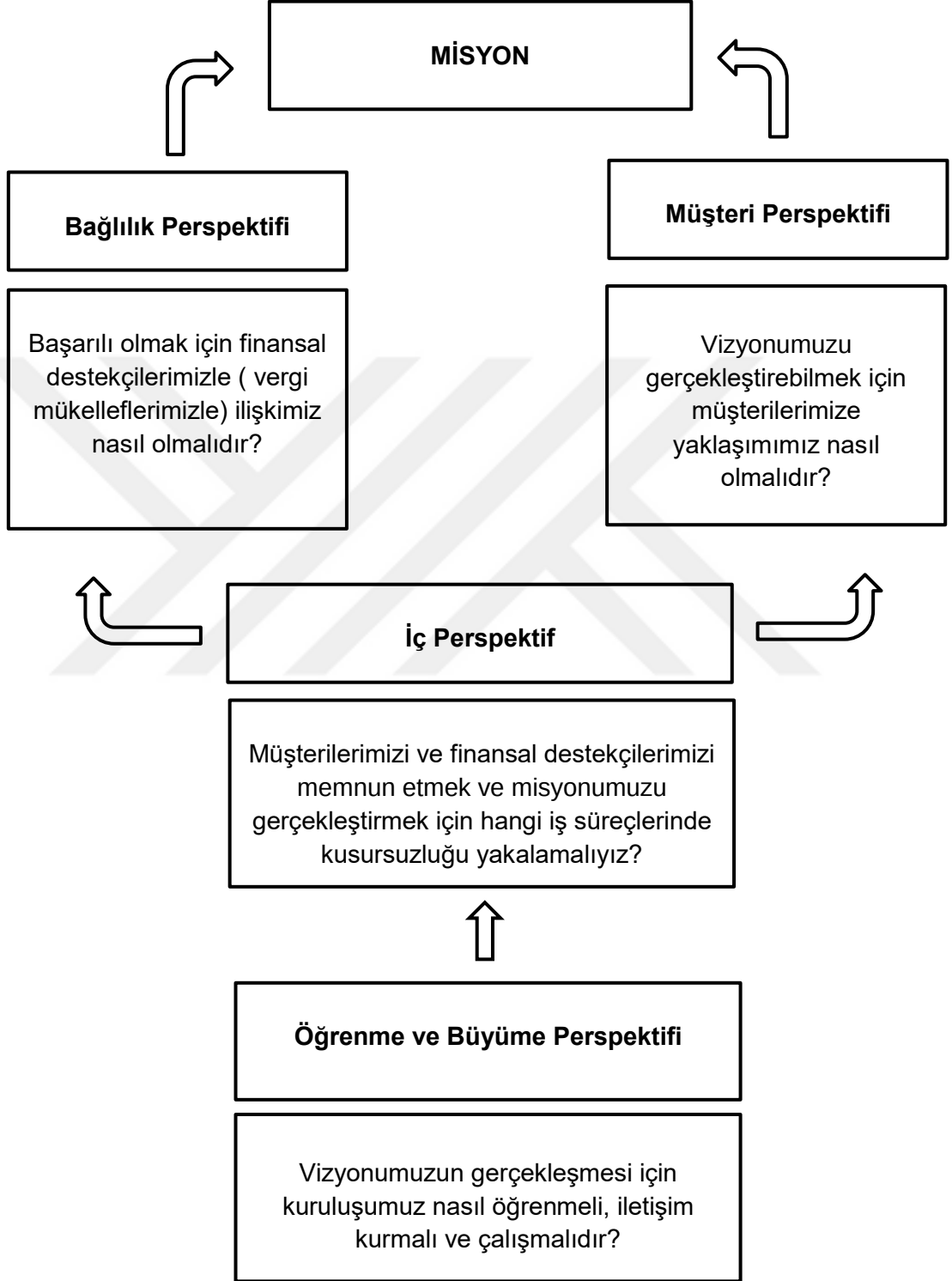
Strateji oluşturulması ve performans ölçümünde daha fazla dikkat edilen ve finansal olmayan bazı konulara (müşteri memnuniyeti, hizmet ve ürün kalitesi, çalışanların memnuniyeti gibi) kamu sektöründe özel sektöre göre daha çok önem verilmektedir. Bundan dolayı mevcut dört boyut, stratejik hedefler açısından farklılaştırılarak son yıllarda kamu sektöründe de uygulanmaya başlanmıştır. Özel sektöre nazaran kamu sektöründe kurum misyonuna eklenen ve Balanced Scorecard'a katılan boyut ise kamu yararı boyutu olarak belirtilebilmektedir (Eroğlu, 2011: 164).

Şekil 1.8'de görüldüğü üzere, Kaplan ve Norton'un kamu kurumları için önerdiği ve dört ana stratejik perspektifi birbirine bağlayan “Değer Üretim Modeli”, bütünsel bir yaklaşım olarak formüle edilmiştir (Barca ve Nohutçu, 2008: 351).

Balanced Scorecard, bir rehber gibi organizasyondaki yöneticilere bilgi vermekte, hedefleri belirlemesine rağmen onların yerine getirilmesinden sorumlu olmamaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları için önerilen model, sadece detaylı bir şekilde onların stratejilerini belirlemesinde ve onları gerçekleştirmelerinde yol gösterici bir strateji haritası olarak görev yapmaktadır (Eroğlu, 2011: 139 -144).



Şekil 1.8. Kamu Sektörü Kuruluşları ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar için Kaplan ve Norton'un Değer Üretim Modeli



Kaynak: Barca ve Nohutçu (2008): 352.

1.1.10.3. Bryson ABC Modeli

Bryson, strateji formülasyonu ile stratejik planlamanın ne olduğunu ortaya koymak üzere; üç adımın var olduğunu savunmuş ve bu adımları stratejik planlamanın ABC'si olarak sınıflandırmıştır (Bryson'dan Akt. Eryiğit, 2013: 161).

Şekil 1.9'daki modelde görüldüğü üzere; A nerede bulunduğunu, B nerede olunmak istendiğini ve C ise oraya nasıl ulaşılacağını göstermektedir. A ve B 'nin içeriğini organizasyonun mevcut ya da yeni misyonu ve görevleri, yapı ve sistemleri, iletişim programları ve hizmetleri, insanlar ve becerileri, bütçe ve diğer destekler meydana getirmektedir. C ise organizasyonun stratejik planı da dahil yeni tasarımları, yeniden yapılanmaları, değişim mühendisliği yöntemlerini, bütçe ödenekleri ve başka değişime yönelik araçları kapsamaktadır. A ile B arasındaki geçiş vizyon, misyon ve amaçları, A ile C arasındaki geçiş strateji geliştirmeyi ve C ile B arasındaki geçiş ise strateji uygulamasını ifade etmektedir. Stratejik planlamanın iyi bir şekilde yapılabilmesi için A, B ve C'nin doğru tanımlanması ve aralarındaki ilişkinin doğru kurulması gereklidir. Ayrıca yönetici pozisyonundaki kişilerin karşılaşacakları stratejik sorunları öngörebilmek, aydınlatmak ve çözmek için bu ilişkiyi iyi kavramaları gerekmektedir. Ayrıca Bryson'ın savunduğu bu ilişki, stratejik planlamanın kavramlar, prosedürler ve araçlar seti olduğunu da göstermektedir (Murat ve Bağdigen'den Akt. Eryiğit, 2013: 162).

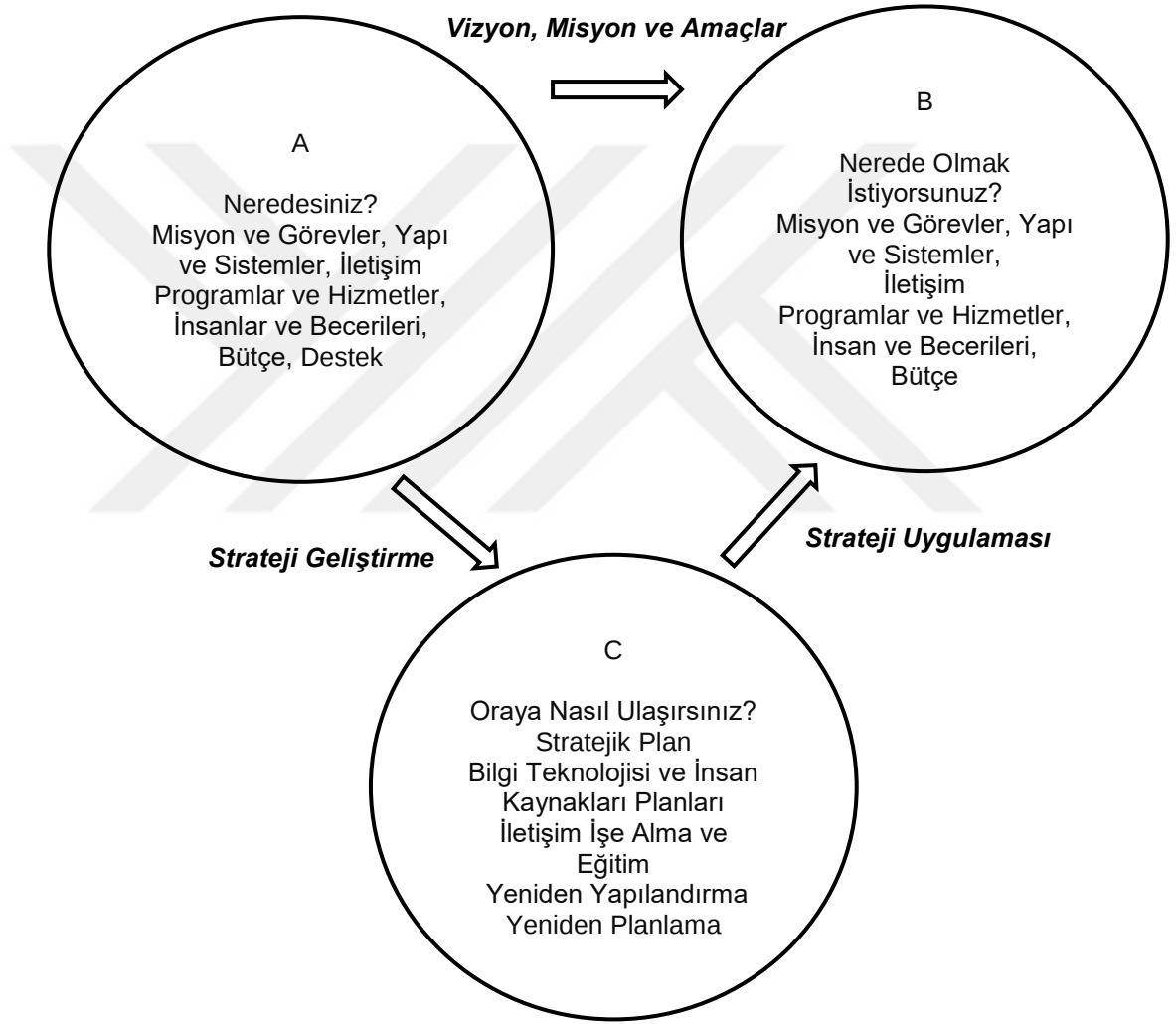
Bryson, stratejik planlama süreci boyunca bir organizasyonun kendisine üç temel soru sorması gerektiğini belirtmiştir (Şekil 1.9.);

A. Biz kimiz ve neyiz, şimdi ne yapıyoruz ve neden?

Bu sorunun cevabı kuruluşun mevcut durumunu belgelemekte ve stratejik planın geliştirileceği temel yapıyı belirlemektedir. Planlama süreci katılımcıları bu bilgilerin tamamını bildiklerini sıklıkla düşünse de, soru araştırıldığında ve cevaplar sistematik bir şekilde belgelendirildiğinde, katılımcılar hemen hemen aynı şekilde bilgilerin birçoğunu bildiklerini fakat tamamını bilmediklerini ve birçok yeni anlayışın ortaya çıkmış olduğunu farkederek.

Tıpkı yapı ve işlevin bir binanın temel kalitesini etkilediği hakkındaki ön düşünce gibi en iyi yapılacak iş, planlama çabasının başlangıcında bu soruyu keşfetme çabasıdır ve bunun sonucu genel plan ve sonraki değişikliklerin temeli de o kadar iyi atılacaktır.

Şekil 1.9. Bryson'un Stratejik Planlamanın ABC'si Modeli



Kaynak: Bryson, 2011: 11; Bryson ve Farnum, 2011: 5.

B. Biz ne olmak istiyoruz gelecekte ne yapmak istiyoruz ve neden?

Bu ikinci soru ilk adımı atmaktadır. Soruda; biz ve diğer katılımcılar gelecekte nerede olmak istiyoruz? ve şimdi neredeyiz? soruları sorulur, Yogi Berra bu durumu; “Eğer nereye gittiğini bilmiyorsan çok dikkatli olmalısın çünkü oraya ulaşamayabilirsin” diyerek açıklar. Stratejik olarak yönetilen bir organizasyonun üyeleri istenen bir yönü belirlediğinde ve etkin stratejiler ve uygulama süreçleri yoluyla oraya ulaşmak için birlikte proaktif bir şekilde çalıştıklarında organizasyon farklı bir önem kazanır.

C. Buradan Oraya Nasıl Ulaşabiliriz?

Bu sorunun cevabı bize nerede olduğumuz ve nerede olmak istediğimiz arasındaki boşluğu nasıl kapatacağımızı söyler. Buradaki boşluk, organizasyonun ihtiyaç duyduğu stratejik konulardan oluşur. Öncelikle bu konular belirlenmelidir ve sonra sorulara etkili bir şekilde cevap veren stratejiler ve eylemler formüle edilerek uygulanmalıdır (Bryson ve Farnum, 2011: 4 -6).

Bryson iç ve dış çevre analizi (SWOT-GZFT) ve stratejik konuların belirlenmesi olarak sayılabilecek iki çalışmanın stratejik değişim çalışmalarına yön vermesi açısından yapılması gerektiğini belirterek, stratejik planlamanın da bir stratejik değişim döngüsü (Strategy Change Cycle) olduğunu ileri sürmüştür. Stratejik konular kritik gereklilikler ışığında belirlenir. Bunlar belirli bir dönemi kapsayan fırsat, tehdit, zayıf ve güçlü yanlardan ziyade organizasyonun varlığını sürdürmesi, gelişmesi ve etkin bir organizasyon olabilmesi için gerekli yasal zorunlulukları, misyonu, vizyonu, değerleri gibi temel politikalara yön veren ve kurumu kurum yapan gerekliliklerdir. Bu aşama organizasyonun faaliyetleri, paydaşları, dış talepler ve imkânları konusunda derin bir kavrayışı, büyük oranda bilgelik (wisdom) ve diyalogu ve fikir geliştirme çalışmalarını gerektirmektedir (Barca ve Nohutçu, 2008, s. 354).

Şimdiye kadar incelenen; durum analizi (SWOT-GZFT) ve değer üretim modelleri ile stratejik planlamanın ABC’si modelinin üçlü değerlendirmesini içeren bilgiler Tablo 1.4’ te gösterilmektedir.

Tablo 1.4. Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Modellerin Karşılaştırılması

	Durum Analizi (SWOT-GZFT) Modeli	Değer Üretim Modeli	Stratejik Planlamanın ABC'si
Amaç	Kurum ile çevresi arasında “uyum” sağlamak	Kurumsal misyonu netleştirerek, misyonun daha fazla “değer üretimi”ne nasıl konu edilebileceğinin yollarını aramak	Kamusal değer meydana getirmek.
Temel Varsayım	Çevresindeki değişimleri takip etmek ve bunlara cevap vermek kurumsal başarının temelini oluşturur.	Stratejik başarı düzeyini belirleyen kurumun değer üretebilme kapasite ve yetkinliğidir.	Kurumun başarısı dönemsel çevresel değişimler ile dönemsel olmayan kurumsal değerleri birlikte yönetmeyi gerektirmektedir.
Yöntem	Dışarıdan içeriye doğru strateji formülasyonu (Kurumun çevresindeki gelecekte etkili olabilecek fırsat ve tehditleri belirleyerek kurum içi mevcut zayıf ve güçlü yanları bunların ışığında yönetmek)	İçeriden dışarıya doğru strateji formülasyonu (Kurumun misyonu ve vizyonu doğrultusunda değer üretmesinin ve bu üretimi süreklileştirmenin yapı, süreç ve öğrenme düzenlemelerini yapmak)	Strateji formülasyonu hem içeriden dışarıya hem de dışarıdan içeriye doğru bir bakış ve sentez gerektirmektedir.

Kaynak: Barca ve Nohutçu, 2008: 356.

1.1.10.4. Kalkınma Bakanlığı (Mülga DPT) Modeli

DPT tarafından, kamu kurum ve kuruluşlarınca hazırlanacak olan stratejik planların genel çerçevesini belirlemek ve bu kamu kurum ve kuruluşlarındaki planlama çalışmalarına rehberlik etmek adına hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu”nun ilk sürümü 2003 yılı Haziran ayında, revize

edilerek güncelleştirilmiş hali olan ikinci sürümü ise 2006 yılı Haziran yayımlanmıştır (Gül ve Kırılmaz, 2013: 88).

Kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik hazırlanan bu kılavuzun amacı; stratejik planlamayla ilgili sürecin kapsam ve içerik yönünden genel anlamda anlaşılmasını sağlamak adına gerekli bilgileri stratejik plan hazırlayacaklara aktarmaktır. Ayrıca stratejik planlarını hazırlayacak kurum ve kuruluşlara kılavuzda belirtilen temel ilkelere bağlı kalmak koşulu ile ana ve alt başlıkları kendilerine özgü şekillendirebilme yetkisi de verilmiştir (Kalkınma Bakanlığı (Mülga DPT), 2006: 6). Hazırlanan tavsiye niteliğindeki bu kılavuzda yer alan stratejik planlama yaklaşımı, kurum ve kuruluşlar tarafından bir zorunluluk olarak algılanmıştır. Pilot uygulamalar çerçevesinde stratejik plan hazırlayan kurum ve kuruluşlar başta olmak üzere, kurumlar bu kılavuzu esas alarak kendi stratejilerini oluşturmuşlardır (Barca ve Nohutçu, 2008: 348).

Stratejik plan hazırlayacak kurum ve kuruluşlara yön gösteren bu kılavuz beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü kavramsal olarak stratejik planlamayı tanıtan kılavuzun ikinci bölümünde kurum veya kuruluşun iç ve dış etkenlerini incelemek üzere “neredeyiz?” sorusu cevaplandırılmak istenmektedir. Misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar, hedefler ve stratejilerin belirlenmesiyle ilgili temel kavram ve yaklaşımların yer alındığı üçüncü bölümünde “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusunun yanıtı aranmaktadır. Dördüncü bölümde ise cevabı aranan soru “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?”dir ve belirlenen hedeflere göre temel faaliyet ve projeler şekillendirilerek, mali kaynaklarla bağlantısı ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Beşinci bölümde ise, izleme ve değerlendirme faaliyetlerine bir çerçeve sunacak soru olan “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?”e yönelik soru ele alınmaktadır (Gül ve Kırılmaz, 2013: 88 - 89).

İkinci sürümünün kazandırdığı deneyim sonucu Kalkınma Bakanlığı, 2018 yılında yeni bir sürüm hazırlayarak Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’nun üçüncü sürümünü yayımlamıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 3). Üçüncü sürümde de yukarıda anlatılan sürece sadık kalınarak 5 ana bölüm altında süreç ele alınmıştır.

2018 yılında yayımlanan bu sürümün amaçları: Kamu kurum ve kuruluşlarına stratejik planlamayla ilgili sürecin başlangıç aşamasından, uygulanması ve sonrasındaki değerlendirme aşamasına kadar rehberlik etmek adına; hazırlanacak olan planın stratejik yönetime dair diğer unsurlarla olan bağlantısının daha kuvvetli kurulmasının sağlanması, etkin kaynak kullanımını, amaç ve hedef tercihinde daha etkin davranılması, verilecek olan kararların sağlam kanıta dayanması adına performans değerlendirmesinin yapılması ve daha şeffaf bir kamu yönetimi ile hesap verebilirliğin sağlanmasıdır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 3).

Stratejik planlama modellerinin ele alındığı bölümde, stratejik girişimlerin oluşturulmasında yaklaşımların temelini oluşturan iki bakış açısının; kaynak temelli ve çevre temelli yaklaşımların bulunduğu belirtilmiştir. Önce DPT'nin sonrasında Kalkınma Bakanlığının hazırladığı kılavuzlarda kullanımı vurgulanan SWOT (GZFT) yaklaşımının; paydaş analizi, kurum içi ve dışı analizleri dikkate alarak bunların kullanımını önermesi nedeniyle stratejik planlama modellerinden çevre temelli bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilmektedir. Buna paralel kamu kurum ve kuruluşlarına düşen, çevredeki değişimleri dikkate alarak, bunların sürekli analizini gerçekleştirmek ve bunun sonucunda çevreye adaptasyonunu sağlamak olacaktır.

Kamu idarelerine rehber niteliğinde olan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nun güncel üçüncü versiyonunda yer alan stratejik planlama süreci Tablo 1.5'te sunulduğu gibidir.

Tablo 1.5. Kalkınma Bakanlığı (Mülga DPT)'nin Kamu İdareleri İçin Önerdiği Stratejik Yönetim Süreci

- Planın sahiplenilmesi - Planlama sürecinin organizasyonu - İhtiyaçların tespiti - Zaman planı - Hazırlık Programı	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
- Kurumsal tarihçe - Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?

▪ Mevzuat analizi ▪ Üst politika belgeleri analizi ▪ Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi ▪ Paydaş analizi ▪ Kuruluş içi analiz ▪ PESTLE analizi ▪ GZFT analizi		
▪ Misyon ▪ Vizyon ▪ Temel Değerler	GELECEĞE BAKIŞ	Nereye Ulaşmak İstiyoruz?
▪ Amaçlar ▪ Hedefler ▪ Performans göstergeleri ▪ Stratejiler	STRATEJİ GELİŞTİRME	
▪ Faaliyetler ▪ Sorumlular	EYLEM PLANLARI	Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
▪ Performans hedefleri ▪ Performans göstergeleri ▪ Faaliyetler ▪ Projeler ▪ Maliyetlendirme ▪ Bütçeleme	PERFORMANS PROGRAMI	
▪ Stratejik plan izleme raporu ▪ Stratejik plan değerlendirme raporu ▪ Stratejik plan gerçekleştirme raporu ▪ Faaliyet raporu ▪ İç denetim	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018: 4.

1.1.11. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama bir olayı değil, süreci ifade eder. Çünkü bir şirketin vizyonu'nun, hedeflerinin, stratejisinin ve uygulama yaklaşımlarının yeniden değerlendirilmesi, ele alınması ve sonunda revize edilmesi iç ve dış olayların seyrini garanti altına alır. Şirketin vizyonu, hedefleri, stratejisi ve uygulama yaklaşımlarına devam etme veya değiştirme kararı her zaman kendiliğinden oluşur. Dolayısıyla stratejik planlama başlayıp biten, bir kere yapıp bir süreliğine kenara koyulabilen bir etkinlik değil; bitmeyen, devam eden bir süreçtir (Thompson ve Strickland, 1999: 16 -17).

Yöneticiler, her zaman yeni gelişmelerin stratejik bir cevap gerektirdiği ve gerektirmediği zamanları saptama sorumluluğuna sahiptir. İlerlemenin takibi, problemlerin erkenden tespiti, pazar ile müşterilerin değişim rüzgârının gözlemlenmesi ve uyumun sağlanması onların görevidir (Thompson ve Strickland, 1999: 16 -17).

Bu noktada çalışmanın bu bölümü; stratejik planlama sürecine dair yaklaşımları, sürecin özelliklerini, planlanması ile sürecin analiz ve tasarım evrelerini ele almaktadır.

1.1.11.1.Stratejik Planlama Süreci Yaklaşımları

İşletmelerin sahip olduğu; ölçek, faaliyet alanı, özellikler, kurum kültürü gibi bazı unsurlar o işletmelerin planlama sürecinde uygulanacak yaklaşım üzerinde etkili olmaktadır. Bu nedenlerle her işletmeye uyan tek bir yaklaşım bulunmamaktadır. Mirze stratejik planlama süreci yaklaşımlarını basit yaklaşım, mekanik/geniş yaklaşım, uyumlaştırıcı yaklaşım, senaryo geliştirme yaklaşımı ve organik/özel yaklaşım olarak ele almış ve genel olarak işletmelerin bu yaklaşımlar arasından kendilerine uygun olanı seçerek süreci yürüttüklerini belirtmiştir (Mirze, 2014: 11 -13):

Stratejik Planlama – Basit Yaklaşım: Küçük ölçekli, günlük işlere daha fazla odaklı, daha önce stratejik planlama ile uğraşmamış işletmelerin uyguladığı süreçtir. Durum analizini kapsamayan bu sürecin aşamaları;

- Varoluş nedeninin (misyon) belirlenmesi,
- Misyonu gerçekleştirecek amaçların belirlenmesi,
- Her amaca varmayı sağlayacak stratejilerin belirlenmesi,
- Stratejilerin eylem planları haline getirilmesi,
- Sürecin aşamalarının izlenmesi ve değerlendirilmesidir.

Stratejik Planlama – Mekanik/Geniş Yaklaşım: Orta ve büyük ölçekli, stratejik planlamayı bilen ve daha önce kapsamlı stratejik çalışmalar yapmış işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Bu sürecin aşamaları;

- İç çevre analizi ve dış çevre analiziyle SWOT(GZFT) matrisinin hazırlanması,
- Misyonun ve vizyonun gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi,
- Önemli amaç ve konuların belirlenmesi ve önceliklendirilmesi,
- Strateji/faaliyetlerin belirlenmesi,
- Eylem planlarının yapılması ve bütçe ilişkilerinin kurulması,
- Maliyetlendirme ve kaynak geliştirme çalışmalarının yapılması,
- İzleme ve değerlendirme çalışmalarının yapılmasıdır.

Stratejik Planlama – Uyumlaştırıcı Yaklaşım: Bu yaklaşımdaki amaç, işletmenin görevleri, sorumlulukları, kaynakları ve faaliyetleri arasındaki uyumluluğun sürdürülmesi; var ise düzeltmelerin ve iyileştirmelerin yapılarak amaca yönelik uyumlu çalışmaların devam ettirilmesidir. Yaklaşımın aşamaları ise;

- İşletmenin misyonunun, program ve kaynaklarının ve gerekli desteklerinin belirlenmesi,
- Uyumlu çalışan ve/veya düzeltilmesi gereken unsurların belirlenmesi,
- Düzeltmelerin veya iyileştirmelerin nasıl yapılması gerektiğinin tespiti,
- Düzeltme ve iyileştirmeye yönelik planların hazırlanmasıdır.

Stratejik Planlama – Senaryo Geliştirme Yaklaşımı: Diğer stratejik planlama yaklaşımları ile birlikte kullanılabilen ve olası çevresel durumların senaryolaştırılarak işletme davranışlarının belirlenmesine yönelik bir çalışmadır. Bu analizde (Mirze, 2014: 74);

- Hazırlanmış farklı senaryolar daha çok işletme içi yöneticilerden oluşan bir grup tarafından analiz edilerek fırsat ve tehditler ortaya çıkarılmaya çalışılır.
- Aynı veya farklı bir analiz grubu işletmenin gerçek iç çevre analizini yaparak güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkartır.
- Daha sonra tasarlanmış senaryoları ve gerçek iç çevre analizini temel alarak hazırlanmış SWOT (GZFT) matrisinin ışığı altında işletmenin olaylara hazırlık durumu ve kaynak yeterliliği durumu tespit edilir.
- Durum belirlemesi ışığı altında işletmenin senaryodaki olası durumlara karşı nasıl davranacağı ile ilgili stratejiler oluşturulur ve değerlendirir.

Stratejik Planlama – Organik/Özel Yaklaşım: İşletmenin kendi organik ve kültürel yapısını, değerlerini temel alarak özelden hareketle vizyonunu gerçekleştirmeye çalışan bu yaklaşımda amaç, çevresel olaylara karşı davranış geliştirmek değil, kendi değerlerine ve kültürüne uygun, özgün davranışlarla geleceğini tasarlamaktır. Yaklaşımın aşamaları ise;

- İşletmenin kurumsal ve kültürel değerleri hakkında sorgulama ve diyaloglarla fikir ve görüş alış verişi yapılması,
- İşletme vizyonunun oluşturulması ve bu vizyonun işletme çalışanlarınca benimsenmesi,
- Vizyonun gerçekleştirilmesi konusunda uygulamaların izlenmesi ve kontrolü,
- Uygun stratejilerin/faaliyetlerin hazırlanmasıdır.

McGlashan ve Singleton (1987: 28) ise stratejik planlama (yönetim) sürecini, stratejik bilince sahip olunması ile başlayabileceğini belirtmiş ve dört başlık altında incelemiştir. Örgüt stratejisi ve politikası konularının incelenmesinde;

- Stratejilerin belirlenmesi ve görevlendirilmesi evresi,
- Bilgi edinme süreci: Dış ve iç çevre analizinin yapılması,
- Stratejik yönlendirme evresi: Örgütün varlık nedeni, örgütsel ve fonksiyonel stratejileri ile amaçlarının belirlenmesi,
- Karar süreci: Alternatiflerin tespit edilmesi, seçimi, uygulanması ve değerlendirilmesi ve geri bildiriminin sağlanması süreçleri temel alınmıştır.

Süreci, yukarıdaki yazarlardan farklı olarak ele alan David (2011: 15), sürece misyon ifadelerinin geliştirilmesi ile başlamakta, ancak dış ve iç analizlerini de bu işlemlere paralel gerçekleştirmektedir. Misyon ifadeleri ile dış ve iç çevre analizlerinden elde edilen veriler doğrultusunda örgütün uzun dönem amaçları belirlenmekte, arzulanan amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda yol gösterici stratejilerin üretilmesi, değerlendirilmesi ve seçimi yapılmakta ve stratejiler uygulanmaktadır. Ardından performans ölçme ve değerlendirme yapılarak bu aşama sonrasında geri bildirim her bir evre için gerçekleştirilmektedir.

Bryson da süreci farklı ele alarak 8 adımda yansıtmıştır (Bryson, 1988: 74 – 77):

- Stratejik planlama çabasıyla ilgili ön anlaşmaların geliştirilmesi,
- Baskıların tanımlanması ve açıklanması,
- Misyon ve değerlerin geliştirilmesi ve açıklanması,
- Dış çevresel varlıklar,
- İç çevresel varlıklar,
- Stratejik sorunların tanımlanması,
- Strateji geliştirilmesi,
- Gelecekteki organizasyonun tanımı (Başarı vizyonu).

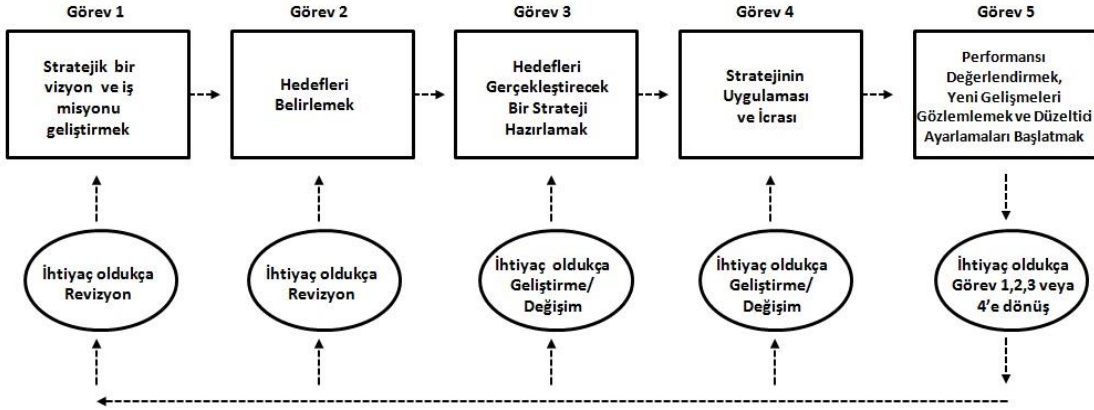
1.1.11.2. Stratejik Planlama Sürecinin Özellikleri

Stratejik vizyon'un şekillendirilmesi, amaçların belirlenmesi, ustalıkla bir strateji işlenmesi, stratejik plan'ın uygulanması, icrası ve performans değerlendirmesi şeklinde etkileşim halinde beş görev ele alınmış ve gerçekte bu beş görevin; temiz bir şekilde, madde madde, düzenli, birbirini takip eden bölümler olarak işlemediği belirtilmiştir. Şekil 1.10'da da gösterildiği gibi bu beş görev arasında daha çok karşılıklı etkileşim ve geri çevrim vardır (Thompson ve Strickland, 1999: 17).

Bir şirketin misyon ve vizyonunu kararlaştırmak, hedeflerini belirlemekten farksız olmaya başlar (Her ikisi de yönlendiren öncelikleri içerir). Hedef belirleme ihtiyaçları mevcut performans, performansı geliştirmek için kullanışlı olacak stratejik opsiyonlar ve organizasyonun zorlandığı ve meydan okunduğu zaman gerçekten neler başarabileceği göz önünde bulundurulur. Stratejiye karar verirken; hedeflerin

bütün kilit finansal ve stratejik alanlarda belirlenip belirlenmediği ile uzun süreli yönlendirici kararlar karışmaktadır. Bir misyonu geliştiren yön belirleyici görevler, hedeflerin belirlenmesi ve ustalıkla bir strateji geliştirmek şeklinde bireysel değil, bütüncül olarak yapılmalıdır.

Şekil 1.10. Stratejik Yönetimin Beş Görevi



Kaynak: Thompson ve Strickland, 1999: 4.

İkinci olarak, stratejik yönetimin beş görevi yöneticinin diğer görevlerinden ve sorumluluklarından-günlük operasyonların yönetimi, krizlerle başa çıkmak, toplantılara gitmek, bilgiyi yeniden gözden geçirmek, insanların problemleri ile uğraşmak ve özel görevler ile vatandaşlık görevleri izole edilmiş olarak yapılmamalıdır. Nitekim, yönetim stratejisi işi; en önemli yönetimsel fonksiyon olduğu halde organizasyonun başarısı veya başarısızlığıyla alakalı olduğu kadar tüm yöneticilerce de yapılmamalı ve tüm yöneticilerce endişe duyulmamalıdır.

Üçüncüsü, stratejinin hazırlanması ve uygulanması bir yöneticinin zamanını düzensiz bir şekilde meşgul eder. Değişim belirli bir düzen içerisinde veya tahmin edilebilir bir şekilde gerçekleşmez. Olaylar hızlıca veya aşama, aşama gelişebilir; birbirini izleyen tekli veya bir seri olarak ortaya çıkabilirler ve stratejik değişim için önerileri teşhis etmek kolay veya zor olabilir. Dolayısıyla, stratejik oyun planının incelenmesi ve uyumu bazı aylarda yöneticinin zamanının büyük, diğer aylarda ise küçük bir kısmını alabilir. Pratik anlamda, ne yapacağını bilmek kadar ne zaman stratejik değişimleri başlatacağını bilmek de maharet gerektirir.

Son olarak, stratejik yönetimin her gün büyük bir vakit alan kısmı; en iyi stratejiyi destekleyici performansı çıkarmak ile içeriğini ve icrasını rafine ederek mevcut stratejiyi mükemmelleştirmeye çalışmaktır. Yöneticiler genellikle çabalarının çoğunu radikal değişimleri başlatmak ve geliştirmektense mevcut stratejideki ufak tefek şeylere harcarlar. Stratejide yapılan haddinden fazla değişiklik çalışanlar için rahatsız edici, müşteriler için de kafa karıştırıcı olabilir ve genelde gereksizdir. Çoğu zaman, mevcut stratejinin uygulanışını geliştirmekten kazanılacak daha çok şey vardır. Stratejiyi daha iyi çalışacak hale getirmede gösterilen ısrar çoğu kez başarıya götüren stratejinin anahtarıdır (Thompson ve Strickland, 1999: 17-18).

1.1.11.3. Planlamanın Planlanması

Stratejik planlama sürecinin zamanında sonlandırılabilmesi için hazırlık çalışmalarından başlayarak aşamaların belirlenmesi ve her bir aşama için tarih aralıklarının verilmesi gerekmektedir (Çakır, 2008: 61). Stratejik planlama hazırlıklarına üst yönetim tarafından destek sağlanması ve sahiplenilmesi en önemli temel adımdır. Üst yönetim desteği stratejik planın çalışanlarca sahiplenme düzeyini arttıracaktır.

İlk adım olarak, üst yönetim başkanlığında diğer yöneticilerin katılımıyla bir toplantı yapılır ve planlamanın esasları kararlaştırılarak planlama süreci organize edilir. Planlamanın amacı, süreci, raporların formatı, zamanı, sürece katılanların rolleri, gerekli kaynaklar saptanarak bir hazırlık programı ortaya konulur (Gül ve Kırılmaz, 2013: 117-118). Stratejik planlama ekibi belirlenen tarihler doğrultusunda hareket etmesiyle zaman alıcı bir süreç olan stratejik planlama sürecini etkili ve verimli bir şekilde yönetebilir (Çakır, 2008: 61).

“Planın planlanması” veya “stratejik planlama sürecinin başlatılmasına karar vermek” şeklinde isimlendirilen bu aşama, DPT modelinde “hazırlık süreci” olarak isimlendirilmiştir. Stratejik planlamanın, katılımcı bir anlayışla, birçok farklı kademedeki ve donanımda olan kişilerin birlikte çalışarak en üstten en alt kademedeki çalışana kadar sahiplenmeyi ve emek vermeyi gerektiren bir süreç olduğu söylenebilir. Bu sürecin başlangıcında yer alan hazırlık çalışmaları üç temel aşamayı barındırır. İlk aşamada planın sahiplenilmesi sağlanmakta, sonrasında planlama

sürecinin organizasyonu ve hazırlık programı yapılmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 8-10).

1.1.11.4. Stratejik Analiz Evresi

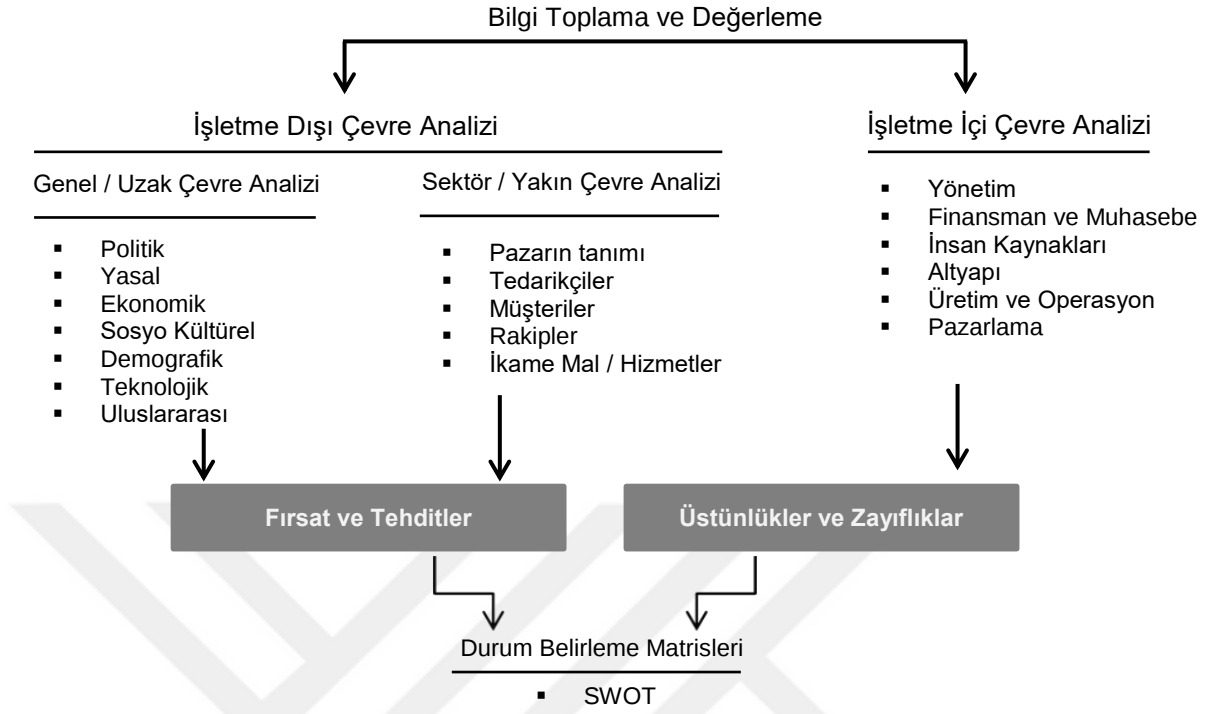
İşletmeler belirli bir stratejiyi takip ederken ister bilinçli, ister bilinçsiz olsun, eğer uzun vadede başarılı olmak istiyorlarsa, değişen durumlar karşısında yeni amaçlar ve stratejiler geliştirmek zorundadırlar (Dinçer, 2013: 69). Organizasyonun öncelikle sahip olduğu mevcut kaynaklarını, eksik yönlerini ya da çevresindeki kontrolü dışındaki olumlu veya olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekmektedir. Böylece geleceğe dönük amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilecektir (Tamer, 2009: 29).

Kısaca stratejik analiz, amaçların yeniden tanımlanmasına, bunlara uygun stratejilerin seçilmesine ve bu maksatlarla hem dış çevrenin hem de işletmenin incelenmesine yönelik çabaları kapsar (Dinçer, 2013: 70).

Organizasyonun stratejik plan hazırlama sürecinin ilk adımını oluşturan bu analiz kapsamında, genel olarak; kurumun misyon, vizyon, amaç ve hedefleri ile projelerinin gözden geçirilmesiyle kurumun tanınması, kurumun tarihinin, yasal yükümlülüklerinin ve mevzuatının analiz edilerek ürün ve hizmetlerinin belirlenmesini kapsayan veri ve bilgilerin toplanması, paydaşların ve ilgili tarafların beklentilerini almaya yönelik veri ve bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi, düzenli bilgi bankası oluşturulması ve bu bilgilerin işlenmesi, kurum içi çevre analizi, kurum dışı genel çevre analizi ve dış sektörel çevre analizinin yapılması ile durum belirleme matrislerinin hazırlanması ve tartışılması olarak sıralanan değerlendirmeler yapılmaktadır (Kalkınma Bakanlığı (Mülga DPT), 2018: 12).

Bu değerlendirmeleri de kapsayacak olan tez çalışmasında, izlemek için benimsenmiş stratejik analiz evresi adımları ise Şekil 1.11'de gösterilmiştir.

Şekil 1.11. Stratejik Analiz Evresi

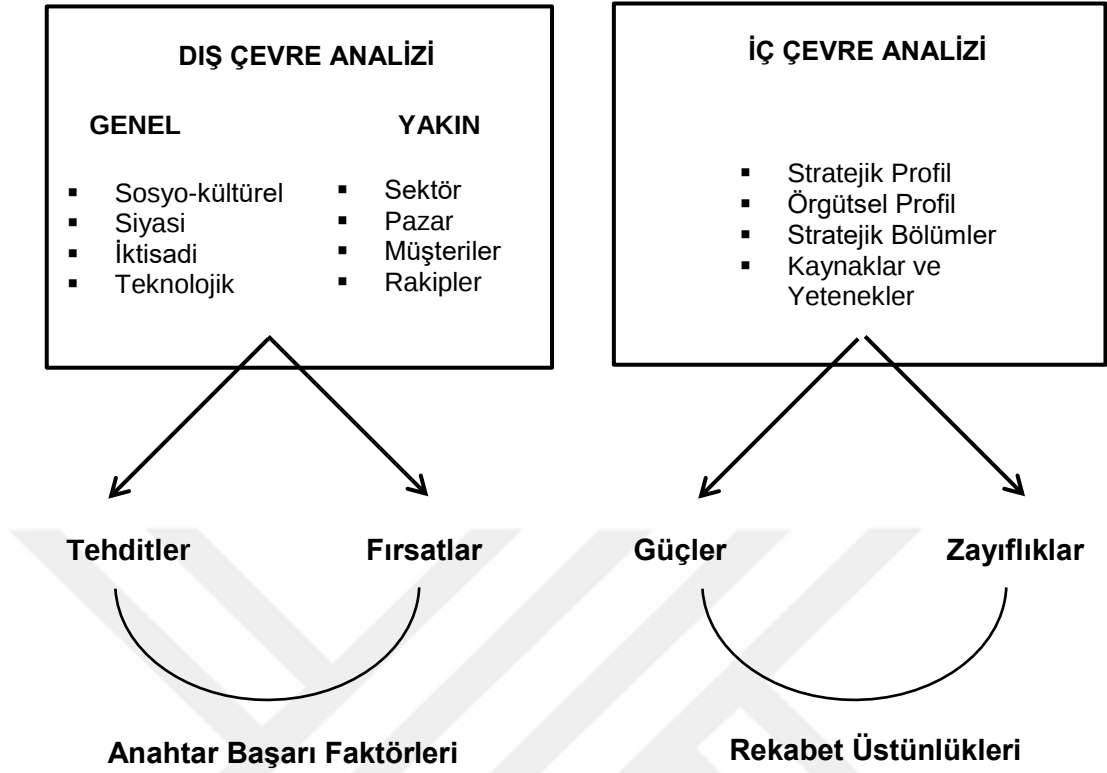


Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2016: 64.

1.1.11.4.1. Bilgi Toplama ve Değerleme

Bilgi toplama ve bu toplanan bilginin değerlendirilmesi; çevresel faktörlerin yapısının ve çevredeki şartların belirlenmesi ve gelecekte oluşabilecek durumlara karşı hazırlıklı olunması için atılacak ilk adımı oluşturmaktadır (Dinçer, 2013: 76). Çevresel analizler ile analizde amaçlananlar arasındaki bağlantıyı Oreal, Şekil 1.12'de de görüldüğü biçimde ortaya koymaktadır.

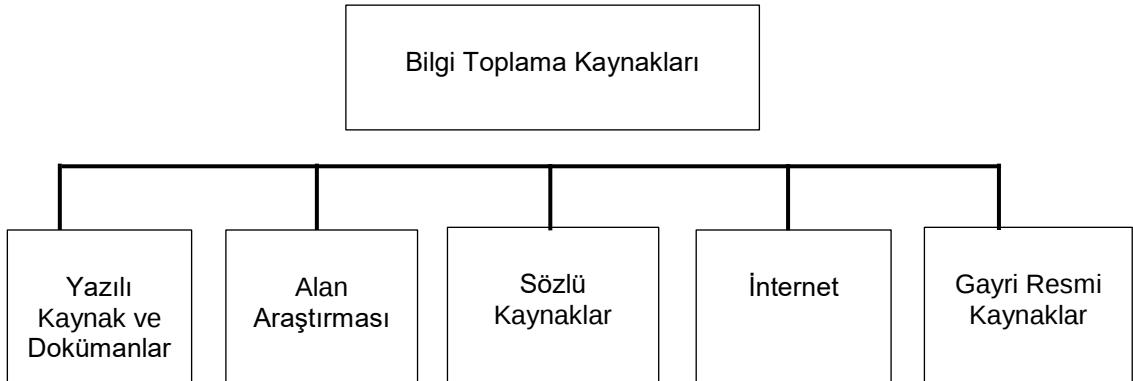
Şekil 1.12. Genel Stratejik Gözlem Yaklaşımı



Kaynak: Oreal'den Akt. Alpan, 2000: 8.

Fırsatlar ve tehditler ile güçlü ve zayıf yanların tespiti için yapılması gereken veri toplamaktır. Bunun için ihtiyaç duyulan bilgiler firma içinden olduğu gibi dışından da yazılı ve sözlü bilgi kaynaklarından temin edilebilir (Oreal'den Akt. Alpan, 2000: 7). Başlıca bilgi toplama kaynakları; yazılı kaynak ve dokümanlar, alan araştırması, sözlü kaynaklar, internet ve gayri resmi kaynaklardır (Dinçer, 2013: 76 – 77).

Şekil 1.13. Bilgi Toplama Kaynakları



Kaynak: Dinçer, 2013: 76 – 77.

1.1.11.4.2. Çevre Analizi

Çevre analizi, işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyen gerek bugün gerekse gelecekteki fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi için işletme çevresinin izlenme sürecidir. Burada, işletme çevresi, o amaçlara erişimde ilerlemeyi etkileyen işletme içindeki ve dışındaki bütün faktörlerin tümüdür (Certo ve Peter, 1991: 36).

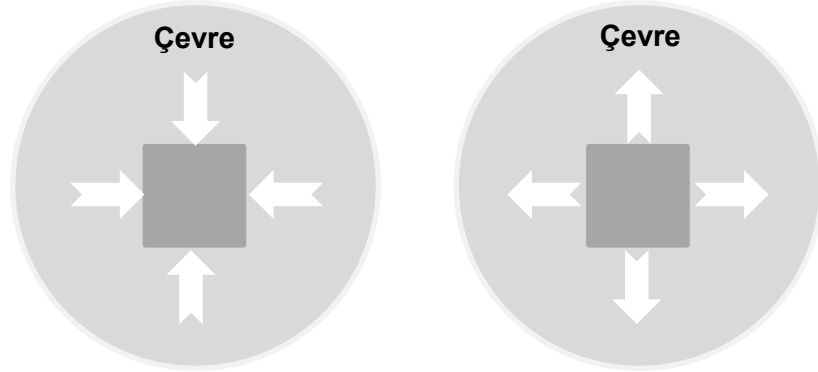
Gelecek, işletme çevresinin bütün durumlarında değişimin giderek artan oranda olacağını bildirmektedir. Çünkü, bugünün yöneticilerinden ziyade gelecekteki yöneticiler için çevresel analizlerin daha fazla önemli olacağı, işletmelerin daha karmaşık ve daha çevreye bağlı olacağı kesindir (Certo ve Peter, 1991: 36).

Yöneticilerin niçin çevresel analizler yapması gerektiğine dair bir düşünce genel sistem teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre modern işletmeler kapalıdan ziyade açık sistemlerdir. Öyle ki, modern işletmeler sürekli kendi çevreleriyle etkileşim halindedir ve onlardan etkilenmektedir. Çünkü işletmeler açık sistemlerdir, çevresel faktörler kaçınılmaz bir şekilde onları etkiler ve bu etkileri pozitif bir yöne kanallandırmak ve işletmenin başarısına katkıda bulunmak yöneticilere kalmıştır (Certo ve Peter, 1991: 36).

Bu düşüncenin aksine, stratejik planlamanın proaktif (çevreyi değiştiren) bir yaklaşımla içinde bulunduğu çevreyi değiştiren faaliyetler, kararlar ve uygulamalar olduğunu ileri süren bir kesim de bulunmaktadır. Bu görüşü savunan düşünürlere göre, önemli olan nokta organizasyonun değil, çevrenin hazırlanarak ya da değiştirilerek organizasyonun amaçlarına uygun hale getirilmesidir.

Şekil 1.14'te de görüldüğü üzere her iki durumda da işletmenin, reaktif (çevreye uyum sağlayan) veya proaktif olarak çevre ile karşılıklı bağılılığı ve etkileşimi söz konusudur. Bu nedenle öncelikle işletmenin bulunduğu çevredeki faktörlerin incelenmesi ve bu faktörlerin işletmeyi nasıl etkileyebileceğinin belirlenmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016, 80).

Şekil 1.14. Stratejik Planlamada Uyumcul / Reaktif ve Düzenleyici / Proaktif Yaklaşımlar



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2016, 80.

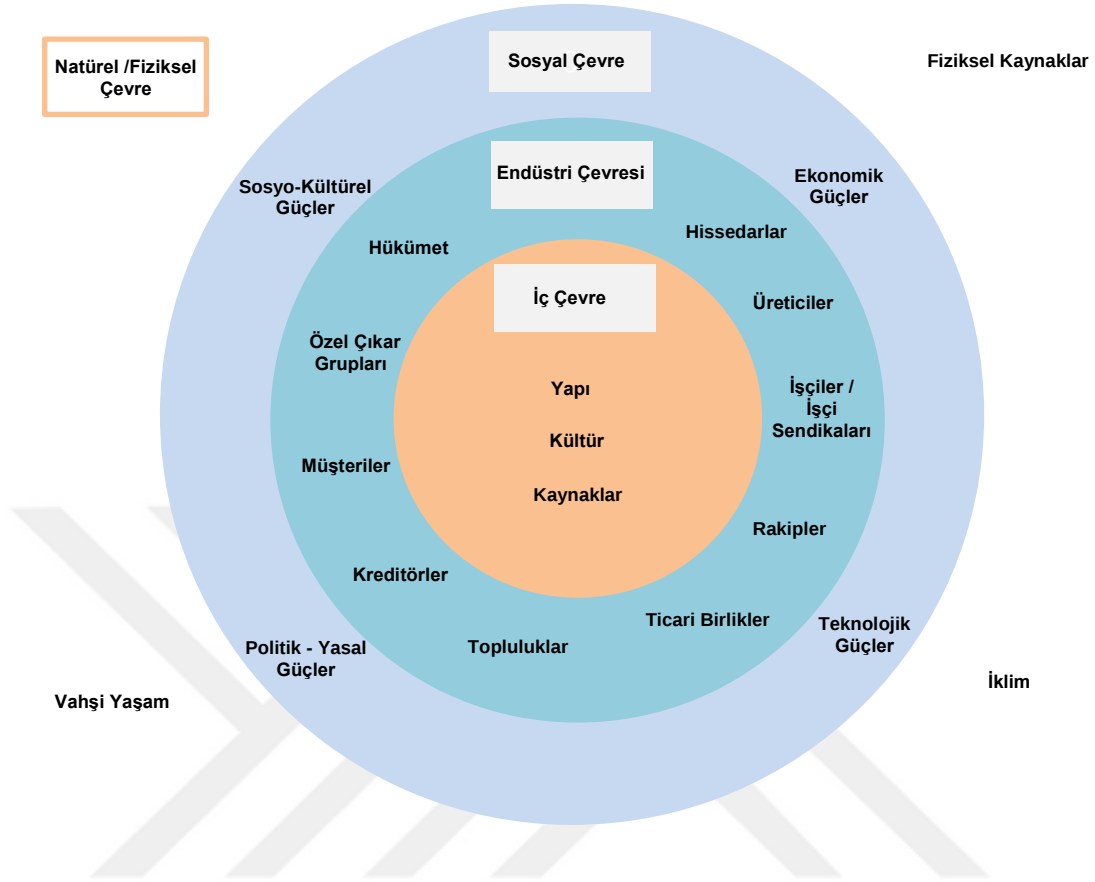
Çevresel analiz, işletme içindeki kilit kişilere dış ve iç çevreden gelen bilgilerin dağıtımı, izlenmesi ve değerlendirmesidir. Amaç, işletmenin geleceğini belirleyen bu dış ve iç öğeleri yani stratejik faktörleri tanımlamaktır. Çevresel analizi yönetmenin en basit yolu SWOT (GZFT) analizidir. Belirli bir şirkete özel; güçlü yanları, zayıf yanları, fırsatları ve tehditleri tanımlamak için kullanılan kısaltmadır.

Dış çevre, işletme dışında ve tipik olarak üst yönetimin kısa vadeli kontrolünün dışında olan çeşitli fırsatları ve tehditleri içermektedir. Bu değişkenler şirketin içinde bulunduğu durumu biçimlendirir. Şekil 1.15. kilit çevresel değişkenleri göstermektedir.

Bu değişkenler doğal ya da toplumsal çevredeki genel güçler ve eğilimler ya da bir örgütün özel görev alanındaki - onun endüstrisi olarak adlandırılan - belirli faktörler olabilirler. Bu dış değişkenler ileriki başlıklarda detaylı olarak ele alınmıştır.

Bir işletmenin iç çevresi, örgütün kendi içinde ve üst yönetimin kısa vadeli kontrolünün dışında olan çeşitli güçlü yanlarını ve zayıf yanlarını içermektedir. Bu değişkenler çalışmanın yapıldığı ortamı biçimlendirir ve örgütün yapısını, kültürünü ve kaynaklarını içerir. Kilit güçler şirketin rekabet avantajı elde etmek için kullanabileceği temel yetkinlikler kümesini oluşturur (Wheelen ve Hunger, 2012: 16 - 17). Bu iç değişkenlere ve temel yetkinliklerin daha detaylı anlatımına işletmenin iç çevresi başlığı altında yer verilmiştir.

Şekil 1.15. Çevresel Değişkenler



Kaynak: Wheelen ve Hunger (2012): 16.

1.1.11.4.2.1. Çevre Analizi Süreci

Çevresel analizi uygulama prosedürleri farklı işletmelerde çoğunlukla farklı uygulanmasına rağmen, çoğu firma bu gibi bir analizi uygulamak için aynı sebebe dayanmaktadır. Genellikle amaçları; işletme çevresini değerlendirmeye almaktır. Böylece yönetim uygun bir şekilde tepki gösterebilecek ve dolayısıyla işletme başarısını arttırabileceklerdir (Certo ve Peter, 1991: 36). Çevrenin analizi için aşağıda yer alan süreç izlenebilmektedir (Wilson'dan Akt. Kısacık, 2005: 33; Dinçer, 2013: 79):

Hazırlık çalışmaları yapılır: Çevre analizinin başlangıcında önce dünyada, sonra ülke içindeki genel çevre faktörlerinin tespit edilerek ayrıntılarının ortaya koyulup tanımlanması, sonrasında ise bu etkileşimin sonuçları üzerinde çalışılması gerekir.

Kritik belirtiler tespit edilir: Özellikle organizasyonun yer aldığı sektör başta olmak üzere bu aşama, muhtemel gelişme, değişim ve bunlara ait belirtilerin incelenmesini kapsar.

Her bir kritik alanın tarihi gelişimi gözden geçirilerek teşhisi yapılır: Buna yönelik belirlenen alanlar için inceleme başlatılarak geçmiş durum ve sonucunda elde edilen göstergeler sebepleriyle birlikte incelenir. Ayrıca bu süreçte organizasyonun da aynı alandaki başarı durumu ortaya konulur.

Geleceğe yönelik tahminler yapılır: Elde edilebilen her türlü bilginin ve verinin toplanıp kullanılarak, birçok tahmin tekniği de uygulanarak gelecekte gerçekleşmesi olası olan olayların gerçekleşme oranı ve bunların organizasyon üzerinde olası etkileri incelenir.

Gelecekteki değerlerin aydınlığa kavuşturulması için çaba sarf edilir: “İşletme bir sistem olarak ele alındığında, çevresinden belirli girdiler alan, bunları belirli bir teknoloji ile değişime tabi tutan ve bu değişim sonucu elde ettiği mal ve hizmetleri (output) yine çevresine veren bir birim olarak görülebilir.” Bu açıklamaya paralel, gerçekleştirilecek dış çevre analizinin girdi alan ve mal ve hizmet veren bir çevrenin sahip olduğu unsurlarının incelenmesini kapsadığı söylenebilir.

1.1.11.4.2.2. İşletme Dışı Çevre Analizi

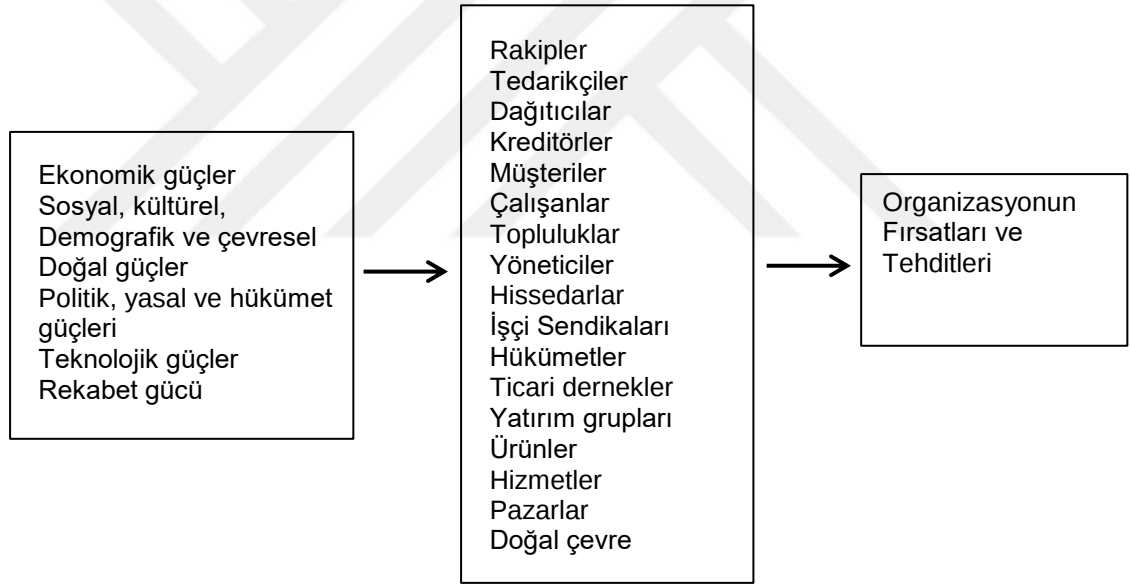
Dış çevre, organizasyonu etkileme gücüne sahip rakipler, kaynaklar, teknoloji ve ekonomi gibi organizasyon sınırlarının dışında yer alan faktörleri kapsayan çevredir (Daft, 1997: 73).

Stratejik planlama sürecinde işletmeler, fırsatları değerlendirmek için çaba gösterir ya da gelen tehditlerden en az zararı görecektir şekilde hareket ederler (Hill ve Jones, 2012: 9). Dış çevre analizinin amacı, firmaya fayda getirecek fırsatların

ve kaçınılması gereken tehditlerin ölçülebilir bir listesini geliştirmektir. Firmalar dış fırsatlardan yararlanan ya da potansiyel tehditlerin etkisini en aza indirgeyen stratejileri formüle ederek dıştaki etkilere karşı savunma ya da saldırı şeklinde cevap verebilirler.

Dış güçler beş ayrı kategoriye ayrılmaktadır: (1) Ekonomik güçler; (2) Sosyal, kültürel, demografik ve doğal güçler; (3) Politik, hükümet ve hukuki güçler; (4) Teknolojik güçler; (5) Rekabet gücü. Bu güçler ve organizasyon arasındaki ilişkiler Şekil 1.16'da gösterilmektedir. Küresel ekonomik durgunluk gibi dış eğilimler ve olaylar dünya üzerindeki ürün, hizmet, pazar ve kuruluşları önemli ölçüde etkilemektedir (David, 2011. 61).

Şekil 1.16. Kilit Dış Güçler ve Organizasyon Arasındaki İlişkiler



Kaynak: David, 2011: 62.

Dış çevre, örgüt için bir üst sistem olup, birbiriyle ilişki ve etkileşim içinde olan ve her bir alt sistem içinde de ayrı ayrı yer alabilen çeşitli unsurlardan meydana gelmiştir. Bu bakımdan farklı büyüklüklerde ve seviyelerde pek çok örgüt çeşidinden bahsedebileceğimiz gibi çeşitli türde, büyüklükte ve seviyede çevreden de bahsedebiliriz. Organizasyonların dış çevresi incelenirken yapılabilecek üç farklı dış çevre tanımı ise şöyledir (Albanese, 1988: 144; Dinçer, 2013: 72):

Gerçek dış çevre: Organizasyonun dışında bulunan ve kendisiyle ilgili faktörlerden oluşan çevreyi ifade etmektedir. Organizasyonun gerçek dış çevresi; kendi rakipleri, satıcı ve tüketicileri ile ülke genelindeki hükümet ve ekonomik düzenlemeler ile teknolojik çevresinden oluşmaktadır. Organizasyon gerek amaçlarına ulaşmak gerekse başarılı stratejiler uygulamak adına bu çevre ile sürekli etkileşimini sürdürmektedir.

Algılanan dış çevre: Yöneticilerin dış çevrede meydana gelen değişiklikleri farklı algılayarak, yeni bir durumu kimi yöneticinin fırsat kimi yöneticinin ise tehdit olarak algılaması olarak açıklanabilir. Böyle bir durumda yönetimin başarısı, tam ve doğru algılanacak bir dış çevre ile gerçekleşir. Ayrıca stratejik açık nedeniyle oluşan riski de dış ve algılanan çevre arasındaki mesafenin boyutu etkiler.

Karar alanı veya uygulama çevresi: Algılanan çevre içerisinde yönetim tarafından tercih edilen amaçlar, strateji ve görevlerle ilgili alan, karar alanı ve uygulama alanını ifade etmektedir. Organizasyonlar çevresel faktörlerin tamamı için çaba sarf etmez. Buna paralel yöneticiler de sadece önem verdikleri çevresel faktörler için çaba sarf eder. Önem ve öncelik verilen bu çevresel faktörler de organizasyonun kimliğini şekillendirir.

Dış çevre analizini gerçekleştirme süreci mümkün olduğunca çok sayıda yöneticinin ve çalışanın katılımını sağlamalıdır. Stratejik planlama sürecine katılım örgüt üyelerinin anlayış ve bağlılığı sonucunu doğurmaktadır (David, 2011: 62).

Ayrıca işletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınır, çevre ile ilgili analizler sürekli ve sistematik olarak yapılır, durumsal planlar hazırlanır, alternatif durumlara karşı esnek yapı ve stratejiler belirlenir, çevre analizi işletmenin karar sisteminin bir parçası olarak görülür, çevre analizi yapılırken şimdiki durum ve gelecek olarak konu iki ayrı zaman dilimi içinde ele alınır, dinamik dış çevrenin kritik görünüşleri belirlenir ve işe yarayan ön belirtileri tespit edilerek uygun tahmin yöntemleri kullanılıp tahminler yapıldıktan sonra planlama öncüleri olarak planlama sürecine dâhil edilirse yapılan analiz daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşecektir (Dinçer, 2013: 75).

Bir dış çevre analizini gerçekleştirirken firma öncelikle; ekonomik, sosyal, kültürel, demografik, çevresel, siyasi, resmi, yasal ve teknolojik eğilimler hakkındaki

bilgileri harmanlamalıdır. Bilgiler toplandıktan sonra, değerlendirilmeli ve asimile edilmelidir. Firmanın karşılaşacağı en önemli fırsatları ve tehditleri topluca belirlemek için yöneticilerin bir ya da birden fazla toplantıya ihtiyacı vardır. Bu önemli dış faktörler büyük yazı tahtalarında (flip chartlarda) ya da kara tahtada listelenmelidir.

Bu faktörlerin öncelikli bir listesi bütün yöneticilerin tanımlanan faktörleri; en önemli fırsat/tehdit için 1 ve en az önemlilere 20 verilerek sıralamalarını istemek suretiyle elde edilebilir. Bu önemli dış etkenler zaman içinde ve sektör tarafından değişebilir. Tedarikçilerle ve dağıtıcılarla olan ilişkiler genellikle kritik bir başarı faktörüdür.

Yaygın olarak kullanılan diğer değişkenler ise; pazar payı, rekabet eden ürünlerin genişliği, dünya ekonomileri, yabancı iştirakler, mülkiyet ve önemli hesap avantajları, fiyat rekabetçiliği, teknolojik gelişmeler, nüfus değişiklikleri, faiz oranları ve kirlilik azaltımıdır.

Freund, bu önemli dış faktörlerin (1) uzun vadeli ve yıllık hedeflere ulaşmada önemli (2) ölçülebilir (3) tüm rekabet eden firmalar için geçerli (4) hiyerarşik açısından bazılarının tüm şirketle ilgili olacağını diğerlerinin ise ya işlevsel veya belirli bir bölüme odaklanmış olacağını vurgulamaktadır.

En önemli kilit dış faktörlerin bir son halinden oluşan bir liste örgütte duyurulmalı ve dağıtımı gerçekleştirilerek yaygınlaştırılmalıdır. Gerek fırsatlar gerekse tehditler kilit dış faktör olabilmektedir (David, 2011: 62 -63).

1.1.11.4.2.2.1. Genel/ Uzak Çevre Analizi

Genel/ Uzak çevre, örgütle doğrudan ilişki içinde bulunmamalarına rağmen örgütün faaliyetini ve geleceğini dolaylı olarak etkileyebilen unsurlardan oluşan en dış tabakadır (Daft, 1997: 73). İşletmenin genel (uzak) çevresinde çok sayıda ve nitelikte unsur yer almaktadır. Genel çevre içindeki tüm bu unsurlar yedi grup alt çevre olarak sayılabilen; yasal, teknolojik, demografik, ekonomik, politik, uluslararası ve sosyo-kültürel çevre içinde toplanabilmektedir (Mirze, 2014: 80). Bu çevrelerdeki faktörlerin birbirine girift olma (karmaşıklık) derecesi ile çevresel faktörlerdeki

değişme derecesi yöneticilerin geleceğe ilişkin tahmin yapabilme becerilerini etkileyerek zorlaştırır. Buna çevresel belirsizlik adı verilir (Smith'ten Akt. Eren, 2010: 119).

Genel /Uzak çevre elemanları işletmenin kısa dönemli faaliyetlerini doğrudan etkilemez fakat çoğu zaman örgütün uzun dönemli karar ve performansını etkiler (Eren, 2010: 121). Bu nedenle, genel çevre faktörleri tez çalışmasında teker teker ele alınmış ve işletmenin stratejileri üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Politik ve Yasal Çevre

Stratejik planlamada politik ve yasal çevre; antitröst, vergilendirme ve işgücü eğitimi ile ilgili yasaları, deregülasyon ve eğitimdeki felsefeleri içeren unsurları kapsamaktadır (Kerzner, 2001: 27).

Ekonomiler, pazarlar, hükümetler ve işletmeler arasındaki artan oranda global bağımlılık, işletmelerin rekabet stratejilerini formüle edilmesinde ve uygulanmasında politik değişkenlerin olası etkilerini gözönünde bulundurmalarını mecburi kılmaktadır (David, 2011: 68). O nedenle politik faktörlerin yönü ve istikrar düzeyi yöneticilerin şirket stratejisini formüle etmede dikkate almaları gereken önemli faktörlerdir (Pearce ve Robinson, 2003: 59).

Politik ve yasal düzenlemeler o ekonomideki firmalar için imkan ve fırsat unsuru olabildiği gibi duruma göre tehdit ve tehlike kaynağı da olabilmektedir (Eren, 2010: 124; Pearce ve Robinson, 2003: 59; Dinçer, 2013: 86). Bu fırsat ve tehditler hem küçük ölçekli hem de büyük ölçekli işletmeler için geçerlidir (David, 2011: 68).

Bazı politik eylemler firmaların kısıtlanmasına bazıları ise yararı ve korunmasına dönük tasarlanmıştır. Politik kısıtlamalar; adil ticari kararlar, antitröst yasaları, vergi programları, asgari ücret düzenlemeleri, kirlilik ve fiyatlama politikaları, idari ikna çabaları ile çalışanları, tüketicileri ve genel olarak toplum ve çevreyi korumayı hedefleyen diğer eylemlerle şekillenmiştir. Diğer taraftan firmaların yararı ve korunmasına dönük olarak da; patent yasaları, hükümet teşvikleri ve ürün araştırma desteklerini içerir (Pearce ve Robinson, 2003: 59).

Politik ve yasal düzenlemeler sırasıyla; tekelliliği önleme düzenlemeleri (antitröst kanunları çıkarma), çevre koruma yasaları, dış ticareti ve küreselleşmeyi teşvik eden yasalar, vergi kanunlarında yapılacak değişiklikler, yabancı sermayeyi teşvik veya yasaklama girişimleri, belirli endüstriler için sağlanan özel teşvik yasaları, çalışanların hakları (işe alma, terfi, kariyer geliştirme vb.) konusunda yapılan yasal düzenlemeleri şeklinde sıralanabilmektedir (Eren, 2010: 124-127; Pearce ve Robinson'dan Çeviri Barca, 2015: 84):

Tekelliliği önleme ya da antitröst yasaları, belirli bir grup güçlü şirket veya firma için çok önemli bir tehdittir. Devlet en azından antitröst kanunlarla serbest rekabeti önleyecek her türlü gelişmeyi kontrol altına almakta rekabet kurulu oluşturarak tüm sektördeki gelişmeleri izlemektedir. Tekelliliği önleyen bu yasalar küçük ve orta boy firmalar için adeta can simidi niteliği taşımakta, imkan ve fırsat olarak nitelendirilmektedir.

Çevre koruma yasaları, özellikle sanayileşmenin hızla artması, mal ve hizmet üretimleri dolayısıyla meydana çıkan katı ve sıvı atıklar ile gazlar, hava, deniz, toprak, ırmaklar ve göllerin hızla kirlenmesine ve buralarda sürdürülen canlı yaşamın yok olmasına neden olmaktadır. Bu durumun önüne geçmek için bütün dünyada çevre koruma kanunları ve ISO 14000 türü çevre dostu standartlar ortaya koyulmaktadır. Çıkarılan yasalar, özellikle kirlilik yaratan endüstrilerde çalışan firmalar için yapılacak çevre koruma yatırımları büyük maliyete neden olmakta, firmaların düşük maliyet avantajlarını tehdit etmekte ve tehlikeye sokmaktadır.

Dış ticareti, dış ülke yatırımları ve küresel piyasalara açılmayı teşvik eden yasalar, ülke firmalarını evrensel anlamda rekabet edebilir konuma getirir. Bu firmalar dış rekabet tehditlerine karşı düşük maliyetli, yüksek kaliteli, yeni ürünlerle uluslararası standartlara uyum sağlayarak karşı koyabileceklerdir. Ülkelerin ekonomik içsel krizlerden korunabilmeleri için dış piyasalarda rekabet edip, riski evrensel anlamda dağıtmaları zorunluluk arz etmektedir.

Yabancı sermayeyi teşvik etme veya yasaklama konusundaki yasal düzenlemeler, uluslararası piyasalara girmek ve yatırım yapmak isteyen firmaları, eğer daha ucuz kaynaklar bulabileceklerse, harekete geçirici ya da motive edici bir etmen olmaktadır. Belirli endüstrilere yapılan dış kaynaklı yatırımlar, o endüstride

alışan ve rekabet eden ulusal yerli firmalar için tehdit ve tehlike kaynağı oluşturmaktadır. Ancak, yerli ve uluslararası tecrübesi olmayan firmalar, düşük maliyet yüksek kalite ve üstün standartlarda mal retebilirlerse, yaşama şansı bulabilmektedirler. Aksi halde, ya küçülmekte ve sipariş üzerine üretim yapmak zorunda kalmakta ya da yabancı firmalarla stratejik işbirliklerine giderek onların kontrolü altına girmektedirler. Her halükarda uluslararası piyasa tecrübesi olan firmalar dış küresel tehditlere karşı koyup, kendilerini korumakta, hatta yabancı ülkeye yatırım yaparak o ülkedeki rakiplerine tehdit ve tehlike kaynağı oluşturmaktadır.

Vergi kanunlarında yapılacak değişiklikler, devletin vergi alabileceği işletmeler üzerine koyduğu vergiler, işletmelerin maliyetlerini artırıcı ya da satış fiyatlarını yükseltici etkiler yapmakta önemli bir tehdit ve tehlike kaynağı oluşturmaktadırlar. Vergi oranlarındaki düşme veya bir kısmının ortadan kaldırılması firmaların maliyetlerini rekabet edebilir düzeye indirerek yeni imkan ve fırsatlar yaratmasını sağlamaktadır. Vergi düzenlemeleri yapılırken özellikle firmaların ulusal ve evrensel rekabet durumlarına tehdit ve tehlike oluşturacak düzenlemelerden kaçınılmalıdır.

Belirli endüstriler için sağlanan yatırım teşvik düzenlemeleri, devlet bazı endüstrilere girişi kolaylaştırmak ve bu endüstrilerdeki firmaların sayısını ve bu endüstrilerdeki üretim hacmini artırmak amacıyla teşvik düzenlemeleri yapar. Bu düzenlemeler firmalar açısından büyüme ve genişleme fırsat ve imkanı olarak düşünülebilir. Ancak uzun vadede girecek firma sayısı ve üretim hacmi yükseleceğinden özellikle küçük ve orta boy firmalar ile maliyetlerini rekabet edilebilir düzeye indirememiş işletmeler için tehlike ve tehdit kaynağı oluşturmaktadır.

Çalışanların hakları konusunda yasal düzenlemeler, işletmeler açısından bazı faaliyetlere katılma ve fedakarlıklarda bulunma bakımından maliyetli ve rekabette tehdit edici bir durum arz edebilir. Ancak alışanları örgüte daha bağlı ve sadık hale getirme, onların yaratıcı ve yenilikçi fikir ve düşüncelerini işletmenin performansına aktarabilme, daha mutlu ve motive edilmiş iş ortamında çalışmanın sağlayacağı imkan ve fırsatlar da gözardı edilmemelidir.

Ayrıca politik faaliyetlerin firmanın uzak çevresini etkileyecek iki hükümet fonksiyonu üzerinde önemli etkisi vardır; tedarikçi fonksiyonu ve müşteri fonksiyonu (Pearce ve Robinson, 2003: 59 - 60; Pearce ve Robinson'dan Çeviri Barca, 2015: 85 – 86):

Tedarikçi fonksiyonu, özel sektör işletmelerinin sahip olduğu doğal kaynaklara ve ulusal tarım ürünü stoklarına erişmesi ile ilgili hükümet kararları, ciddi olarak bazı firmaların stratejilerinin uygulanabilirliğini etkilemektedir.

Müşteri fonksiyonu, hükümetin mal ve hizmet talebi, birçok piyasa fırsatının oluşması, sürdürülmesi, geliştirilmesi veya ortadan kaldırılmasına yol açabilir.

Ekonomik Çevre

Stratejik planlama için ekonomik çevre, dış ekonomik çevre ve onun firmanın faaliyetlerini nasıl etkilemekte olduğudur. Bu çevredeki başlıca konular; enflasyon oranları, faiz oranları, ticari bütçe ve açıklar, personel tasarruf oranları, iş tasarruf oranları ve gayri safi yurt içi hasıladır (Kerzner, 2001: 27).

Ekonomik güçler, malzemelerin, paranın, enerjinin ve bilginin değişimini düzenlemektedir (Wheelen ve Hunger, 2012: 99). Ekonomik faktörlerin çeşitli stratejilerin potansiyel çekiciliği üzerinde doğrudan etkisi vardır. Örneğin, faiz oranları yükseldiğinde, sermaye artırımını için ihtiyaç duyulan fonlar daha pahalıya mal olur veya kullanılamaz hale gelir (David, 2011: 63 - 64).

Bu nedenle tüketim kalıpları çeşitli piyasa bölümlerinin göreceli fazlalığından etkilendiği için, her firma kendi sanayi kolunu etkileyen pazar bölümündeki ekonomik trendleri dikkate almak durumundadır. Hem ulusal hem de uluslararası düzeyde yöneticiler, kredi imkanları, harcanabilir gelir seviyesi ve insanların harcama eğilimlerini dikkate almak durumundadır. Temel faiz oranları, enflasyon oranları ve GSMH'deki büyüme trendleri de izlemeleri gereken ekonomik faktörlerdir (Pearce ve Robinson, 2003: 58).

Sosyokültürel Çevre

Sosyokültürel çevre genellikle, iş gücündeki kadınlar/ azınlıklar, iş yaşamının kalitesi, çevre meseleleri ve kariyer tercihleri gibi konuları kapsamaktadır (Kerzner, 2001: 27). Sosyokültürel güçler, toplumun değerleri, alışkanlıkları ve geleneklerini düzenlemektedir (Wheelen ve Hunger, 2012: 99).

Sosyokültürel çevre değişkenlerinin tüm ürünler, hizmetler, pazarlar ve müşteriler üzerinde önemli etkileri vardır (David, 2011: 66). İnsan davranışları ve sosyokültürel değerler, işletmeleri etkileyen önemli bir diğer faktör grubudur. Başka faktörler kadar hızlı olmasa da sosyokültürel faktörler de değişmektedir (Dinçer, 2013: 83).

Bir firmayı etkileyen sosyal faktörler, içinde faaliyet gösterdiği kültürel, ekolojik, demografik, dini, eğitsel ve etnik dış çevrede oluşan koşullanmaların yol açtığı inanç, değer, tutum, fikir ve hayat tarzlarından kaynaklanır. Sosyal tutumlar değiştikçe, değişik türdeki kıyafet, kitap, eğlence faaliyetlerine vs. olan talep de değişir. Uzak çevredeki diğer güçler gibi sosyal güçler de bireyin isteklerini ve ihtiyaçlarını çevresel faktörlere adapte ederek ve onları denetleyerek tatmin edebilmeleri için gösterdikleri çabaların sonucu ortaya çıkan sabit değişimler olarak dinamiktirler (Pearce ve Robinson, 2003: 58).

Endüstrilerdeki tüm küçük, büyük, kar amacı güden ve gütmeyen işletmeler sosyokültürel değişkenlerdeki değişikliklerin getirdiği fırsatlardan ve tehditlerden kaynaklanan bir bocalama yaşamakta ve onlara meydan okumaktadırlar (David, 2011: 66).

Demografik Çevre

Demografik çevre konusunda, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfus büyüklüğü, yaş gruplarının yapısı, coğrafi yapı, etnik karışım ve gelir dağılımı gibi faktörlere odaklanılmaktadır (Kerzner, 2001: 26).

Teknolojik Çevre

Çevresel faktörlerin içerisinde değişim hızı en yüksek olanı teknolojik çevredir. Kullanılan makinelerdeki değişim ve gelişimler, üretim süreçlerinde meydana gelen değişiklikler, belirsizliğe ve bazı risklere neden olur. Teknolojinin ilerlemesi şirket için yeni fırsatlar sunmasının yanı sıra tehlikeleri de beraberinde getirmektedir (Hill ve Diğerleri, 2015: 71). Teknolojik güçler problem çözücü buluşlar üretmekte, teknolojik gelişmeler hayatı kolaylaştırmaktadır. Ancak bu kolaylıkların yanında sistemlerde oluşabilecek bir hata onarılmaz olumsuzluklara da neden olabilmektedir (Wheelen ve Hunger, 2012: 99). Teknoloji bir endüstriye girişi kolaylaştırmada ve zorlaştırmada etkili bir araç olarak değerlendirilebilir (Hill ve Diğerleri, 2015: 71).

Teknolojik gelişmeler önemli ölçüde organizasyonların ürünleri, hizmetleri, pazarları, tedarikçileri, dağıtıcıları, rakipleri, müşterileri, üretim süreçleri, pazarlama uygulamaları ve rekabetçi konumlarını etkileyebilir. Teknolojik gelişmeler yeni pazarlar oluşturabilir, yeni ve geliştirilmiş ürünlerin çoğalmasıyla sonuçlanabilir, bir sektördeki nisbi rekabetçi maliyet pozisyonlarını değiştirebilir ve mevcut ürün ve hizmetleri demode kılabilir (David, 2011: 70).

Teknolojik değişiklikler, işletmeler arasındaki maliyet engellerini azaltabilir veya ortadan kaldırabilir, daha kısa üretim süreçleri ile teknik becerilerde eksiklikler yaratabilir ve çalışanların, yöneticilerin ve müşterilerin değerlerini ve beklentilerini değiştirebilir. Bu ve benzeri nedenlerle firmalar pazarda sürdürülebilir, rekabetçi avantajlar elde etmek adına teknolojik fırsatlardan yararlanan stratejiler izlemelidir (David, 2011: 70).

Uluslararası Çevre

Son yarım yüzyılda, dünyanın ekonomik sisteminde çok büyük değişiklikler olmuştur. Şimdilik dikkat edilmesi gereken önemli noktalar; uluslararası ticaret ve yatırımın önündeki engeller ve gittikçe artan sayıda ülkenin ekonomik büyümenin tadını çıkarmasıdır. Brezilya, Çin ve Hindistan gibi ülkelerdeki ekonomik büyüme şirketlerin mal ve hizmetleri için büyük yeni pazarlar yaratmış ve şirketlere, bu

milletlere girerek karlarını daha hızlı arttırma fırsatı sunmuştur (Hill ve Diğerleri, 2015: 71).

Uluslararası ticaret ve yatırımlara gelen engeller, yabancı ülkelere girmeyi çok daha kolaylaştırmıştır. Örneğin, 20 yıl önce, bir Batılı şirketin Çin’de faaliyetlerini yürütmesi neredeyse imkansızken, bugün Batı ve Japon şirketleri Çin’de 100 milyon dolar yatırım yapmaktadır. Bununla birlikte, uluslararası ticaret ve yatırımın önündeki engellerin aşılması yabancı şirketlerin, birçok yerel şirketin pazarına girişini (giriş engellerini azaltarak) kolaylaştırmıştır. Böylece rekabetin yoğunluğunu artırmış ve karlılığı azaltmıştır. Bu değişimlerden dolayı, eskiden izole edilmiş birçok yerel piyasa, artık şirketler için hem tehditler hem de fırsatlar yaratarak çok daha büyük ve rakabetçi küresel bir pazarın parçası haline gelmiştir (Hill ve Diğerleri, 2015: 71).

Tablo 1.6’da uluslararası çevreyi değerlendirmede kullanılan ekonomik, politik, yasal ve sosyal faktörler aktarılmıştır (Phatak’tan Akt. Pearce ve Robinson’dan Çeviri Barca, 2015: 91).

Tablo 1.6. Uluslararası Çevreyi Değerlendirmede Kullanılan Faktörler

Ekonomik Çevre	Siyasi Çevre
İktisadi gelişme düzeyi Nüfus Gayrisafi milli hasıla Kişi başına düşen gelir Okuryazarlık oranı Sosyal altyapı Doğal kaynaklar İklim Bölgesel ekonomik bloklara üyelik Para ve maliye politikaları Ücret ve maaş düzeyleri Rekabetin doğası Döviz konvertibilitesi Enflasyon Vergi sistemi Faiz Oranları	Hükümet şekli Siyasi ideoloji Hükümet istikrarı Muhalefet parti ve gruplarının gücü Sosyal huzursuzluk Siyasi çatışma ve ayaklanmalar Hükümetin yabancı firmalara karşı tutumu Dış politika
Yasal Çevre	Kültürel Çevre
Hukuki gelenek Yasal sistemin etkinliği Diğer ülkelerle yapılmış anlaşmalar	Adetler, normlar, değerler, inançlar Dil Tutumlar

Ekonomik Çevre	Siyasi Çevre
Patent marka yasaları İşletmeleri etkileyen kanunlar	Motivasyonlar Sosyal kurumlar Statü sembolleri Dini inançlar

Kaynak: Phatak'tan Akt. Pearce ve Robinson, 2015: 91; Pearce ve Robinson, 2003: 68.

Faaliyette bulunan her coğrafi çevredeki koşulların işletmenin veya stratejik iş birimlerinin amaçlarına nasıl hizmet edeceğini değerlendirmek gereklidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu uluslararası çevrede birden fazla devlet ve hükümet ile farklı politika ve uygulamaları vardır. Bu nedenle, çok uluslu bir işletme yapısı kazanma, işletmeyi faaliyette bulunan devletlerdeki hükümetlerle yakın ilişki içine girmeye ve onların iş hayatı ile ilgilenmeye zorlamaktadır. Ayrıca böyle bir işletmenin örgüt yapısı ve uyguladıkları politikalar daha karmaşıktır. İşletme çok uluslu bir politika izlemese dahi, ihracatı ve ithalatı dolayısıyla dış rekabet baskıları altında bulunduğunu ifade etmek gerekmektedir (Eren, 1990:188).

1.1.11.4.2.2.2. Sektör/ Yakın Çevre Analizi

Firmanın görev çevresi (task environment) ya da endüstri çevresi; firmanın günlük ve uzun dönemli kararlarında onu doğrudan etkileyen ya da ondan etkilenen çevresindeki kişi, grup ve kuruluşlardır (Wheelen ve Hunger, 2012: 99).

Ana Pazarın İncelenmesi

Ülgen ve Mirze'ye göre işletmenin ana pazarı: Organizasyonların mal ve hizmet arz edip, rekabet ettikleri ve çalışmaları sonucunda gelir elde etmeyi bekledikleri pazardır. Organizasyonların içinde bulundukları bu pazarların; yapısı, sınırları ve gelişme (büyüme) hızı veya hayat evresi olmak üzere üç açıdan incelenebileceği görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016: 91):

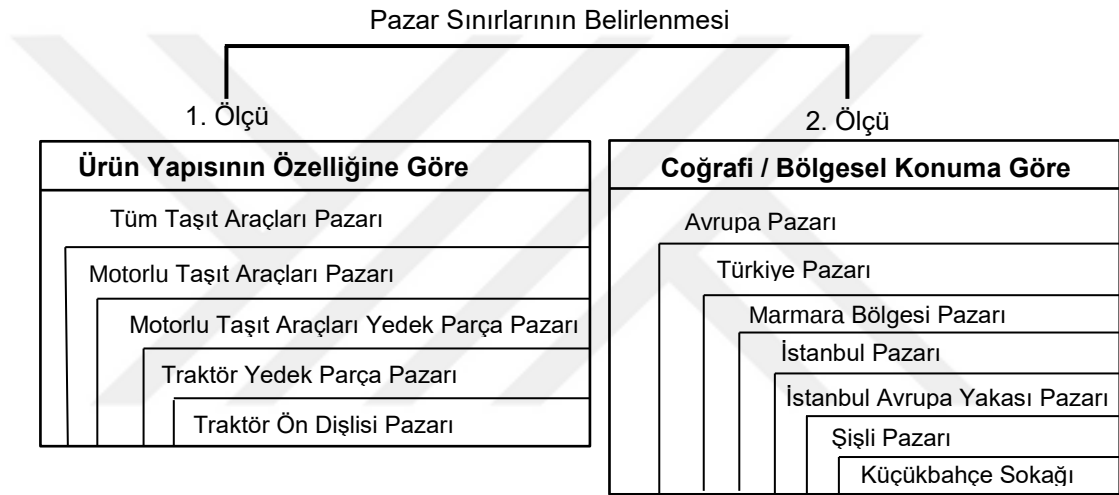
1. *Pazarın yapısı:* İşletmelerin davranışını etkileyen ve belirleyen pazar veya piyasanın özellikleri "pazarın yapısı"nı oluşturur. Bu yapıyı; pazarda yer alan firma sayısı, rekabet durumu ve pazara giriş zorluğunun derecesi gibi

özellikler etkiler. Pazar yapıları: tam rekabet, monopol, monopollü rekabet ve oligopol olarak adlandırılmaktadır.

2. **Pazarın sınırları:** Pazar sınırı tanımlamasında iki ölçü vardır. Birinci ölçü pazarın “ürün yapısının özelliği”dir. İkinci ölçü ise “coğrafi veya bölgesel konum”dur (Şekil 1.17.)

- Birinci ölçü pazarın “ürün yapısının özellikleri”nde yapılacak tanım, işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın alanını ürün boyutları açısından genişletebilir veya daraltabilir.

Şekil 1.17. Pazar Sınırlarının Belirlenmesinde Kullanılan Ölçüler



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2016: 93.

- İkinci ölçü “coğrafi veya bölgesel konum”un tanımı ise işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın alanını coğrafi konumlanma açısından genişletebilir veya daraltabilir.

3. **Pazarın gelişme (büyüme) hızı veya hayat evresi:** İşletmenin içinde bulunduğu pazarın gelişme hızı işletmenin davranışlarını ve kararlarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Her pazarın bir gelişim yönü ve hızı vardır. Bu gelişim bazen, fırsat yaratan, onları geliştiren ve amaçlarını gerçekleştiren yani büyüyen pazarlarda olumlu iken bazen de ekonominin duraklama veya gerileme aşamasında bulunduğu konjonktürlerde yani pazarın daralması halinde olumsuz yönde olabilir.

Rekabet Analizi

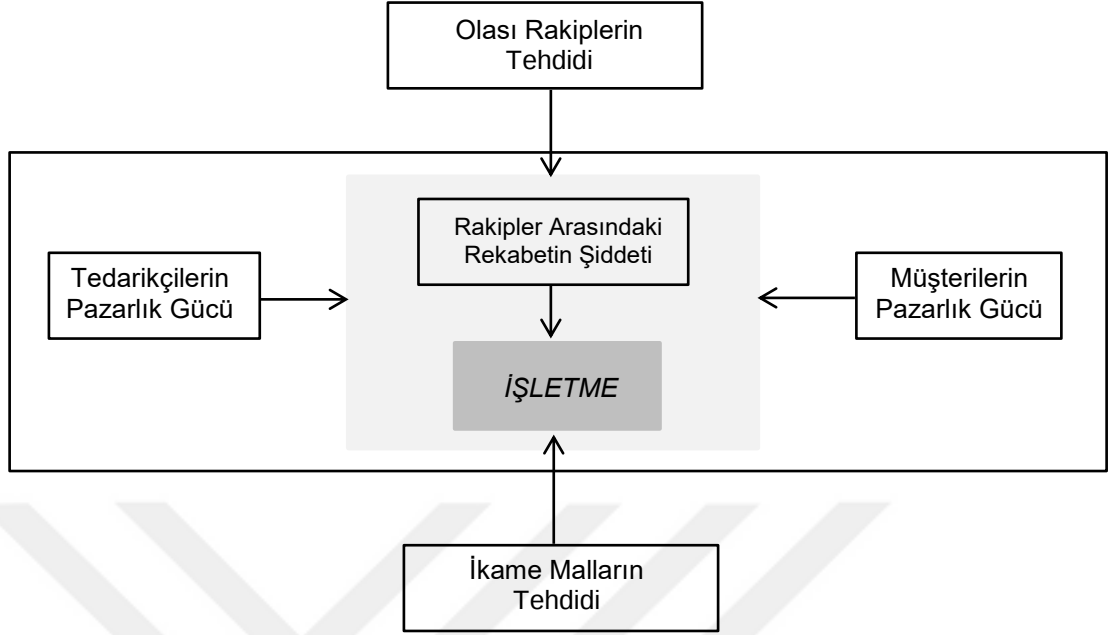
Harvard üniversitesi profesörü Micheal E. Porter, rekabet konusunda ayrıntılı araştırmalar gerçekleştirerek ulusal ve uluslararası rekabet konularında yapmış olduğu birçok çalışma ile ülkelerin uluslararası rekabet edebilirlik potansiyelini yeni bir kuram içinde açıklamaya çalışmıştır (Güngör ve Orhan, 2013: 203'ten Akt. Akmermer ve Ayyıldız, 2016: 51). Porter sektörlerin rekabet durumunu, stratejik karar ve davranışlarını etkileyebilecek beş ana faktörün iş çevresinde bulunduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla bu ana faktörlerin ayrı ayrı incelenmesini ve rekabet stratejilerinin bu inceleme sonucuna göre geliştirilmesini önermektedir (Akmermer ve Ayyıldız, 2016: 51).

Porter'ın beş gücü rekabet çevresinin bir ürünün pazarlamasını nasıl etkileyeceğini analiz etmek için kullanılan bir araçtır. Bu basit ama işletmenin durumunu anlamak için güçlü bir araçtır. Aynı zamanda, bugün ve daha sonra karşı karşıya kalınacak rekabet pozisyonunun faydalarını öğrenmeye de yardımcı olmaktadır. Böylece şirket güçlü yönlerini arttırabilir ve yanlış kararlar vermekten kaçınılabilir (Purwanto ve Diğerleri, 2015: 1220). Endüstri analizinin bu beş temel değişkeni şunlardır (Wheelen ve Hunger, 2012: 110):

- Endüstride satıcıların (tedarikçilerin) pazarlık gücü,
- Endüstride alıcıların (müşterilerin) pazarlık gücü,
- İkame endüstrilerinin o endüstri üzerindeki tehdit ve tehlikeleri,
- Endüstriye yeni giren firmaların yarattığı tehdit ve tehlikeler,
- Endüstride mevcut olan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti.

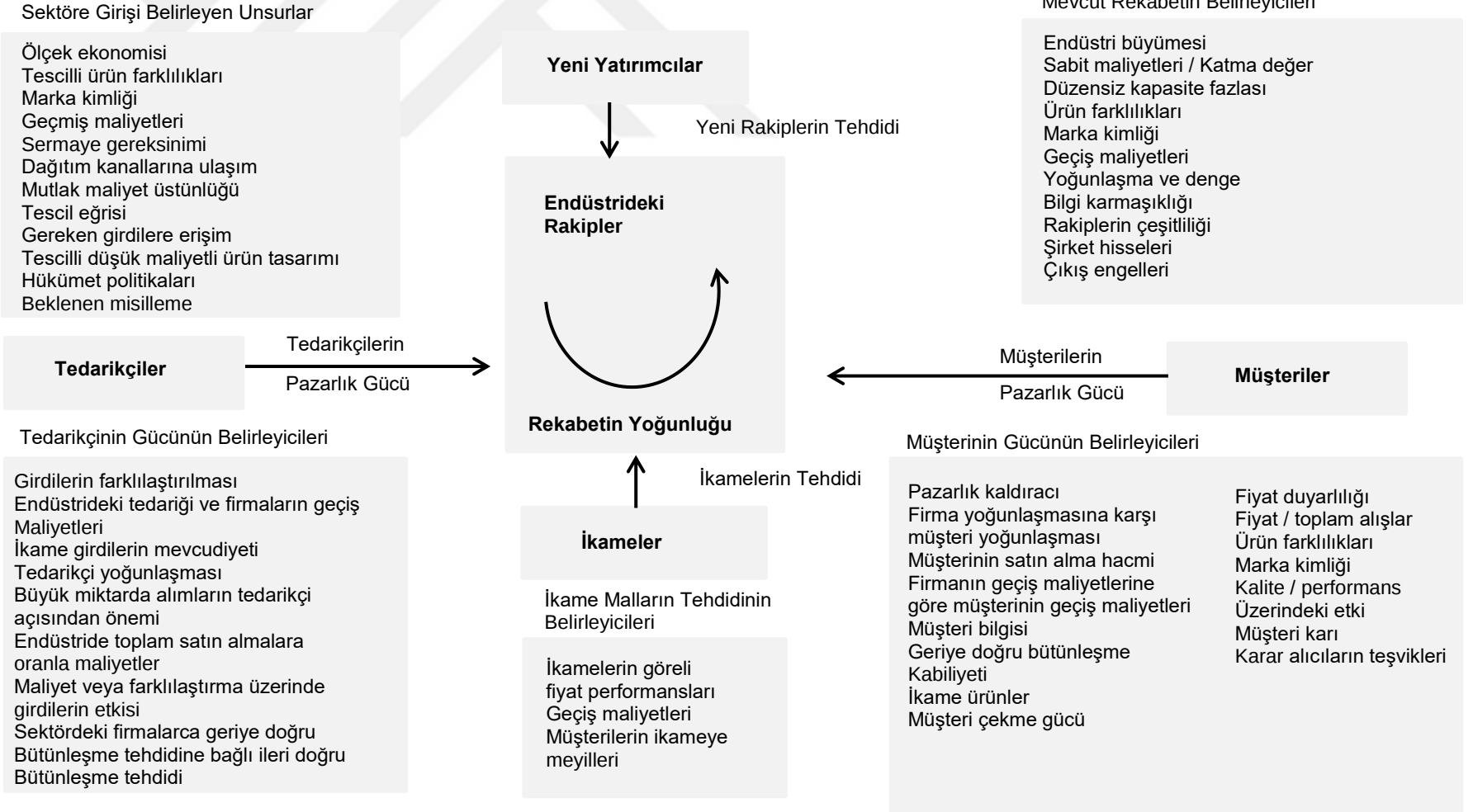
Porter'ın çalışmasındaki beş önemli güç Şekil 1.18'de, 1979 yılında Harvard Business Review'de yayınlanmış detaylı illüstrasyonu ise Şekil 1.19'da yer almaktadır.

Şekil 1.18. İş Çevresi Analizinde Rekabeti Etkileyen Beş Önemli Güç



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2016: 95.

Şekil 1.19. Endüstri Rekabetini Oluşturan Güçler



Kaynak: Porter M. E., 1979'dan Akt. Pearce ve Robinson (2003: 70)'dan Çeviri Barca, 2015: 92.

Şekil 1.19'da gösterilen her bir rekabetçi faktörün gücü açısından, bazı temel özellikler kritik önem taşır. Tez çalışmasının bu kısmında bu özellikler ele alınmıştır.

Pazara Giriş ve Çıkış Engelleri:

Bir sektöre katılım sağlayacak potansiyel işletmeler, sektörün pazar yapısını ve sektör kaynaklarını etkileyecek değişiklikleri beraberinde getirmektedir (Akmermer ve Ayyıldız, 2016: 52). Yeni girenler genellikle yeni kapasite, pazar payını kazanma arzusu ve önemli kaynakları beraberinde getirir (Wheelen ve Hunger, 2012: 111). Bir sektöre giren yeni girişimciler, sektörde kapasite artışına neden olurlar. Ayrıca fiyatlara, maliyetlere ve yatırım oranına baskı yaparlar ve pazar payı elde etmeye çalışırlar (Porter, 2008/2010: 38-42'dan Akt. Yılmaz, 2016: 10). Bu nedenle onlar, mevcut kurulu bir şirket için tehdit anlamına gelir (Wheelen ve Hunger, 2012: 111). Dolayısıyla bu değişiklikler sektörde mevcut durumda yer alan işletmeleri ve dolayısıyla sektör yapısını etkilemektedir (Akmermer ve Ayyıldız, 2016: 52).

Giriş engeli, bir şirketin bir endüstriye girmesini zorlaştıran engelleri ifade eder (Wheelen ve Hunger, 2012: 111), sektörde daha önceden faaliyet gösteren şirketlerin yeni girişimcilere oranla sahip oldukları üstünlüklerdir. Bir sektördeki yeni girişim tehdidi mevcut engellerin yüksekliğine ve yeni girişimcilerin sektörde yerleşik durumda olan şirketlerden alacakları tepkiye bağlıdır. Sektöre giriş engelleri düşükse ve yeni girişimciler sektörde faaliyette bulunan önceki şirketlerden çok az misilleme bekliyorlarsa, giriş tehdidi yüksektir. Bir sektörde kârlılığın düşük olması gerçekten yeni girişim olup olmaması değil, yeni girişim tehdidir (Porter, 2008/2010: 38-42'dan Akt. Yılmaz, 2016: 10).

Bu anlatılanlar çerçevesinde herhangi bir pazara giriş ve çıkışı engelleyen faktörlerin bir listesi Tablo 1.7'de özetlenmiştir.

Tablo 1.7. İşletmenin Pazara Giriş ve Çıkış Engelleri

Pazara Giriş Engelleri	Pazardan Çıkış Engelleri
▪ Ölçek ekonomisi: Maliyette rekabet yapabilmek için büyük yatırımlar gerektirir, ▪ Farklılaştırılmış mamuller: Bazı mamul ve markalara karşı müşteri sadık kalabilir ve kendisiyle özdeşleştirebilir, ▪ Sermaye ihtiyacı: Kredi sağlamak veya teknoloji kiralamak, işletmenin temin edemeyeceği kadar büyük sermaye gerektirebilir, ▪ Fiyat değişiklikleri: Tüketiciler bazı mamul ve markalara farklı fiyat ödeyebilir, ▪ Dağıtım kanalları: Dağıtım kanallarına giriş yolu kapalı olabilir, ▪ Hammaddeler: Üretim faktörü tedarikçilerine giriş yolu kapalı olabilir, ▪ Pazar için gerekli olan mahal doludur, ▪ Hükümetten tercihli işlemler söz konusu olabilir, ▪ Tecrübe yararları: Know know ve deney eğrisi rekabetten koruyabilir, ▪ Misilleme yapma beklentisi: Rakiplerin misilleme yapmaları tehlikeli olabilir, ▪ Aşırı fiyat indirimleri, ▪ Maliyetleri paylaşma fırsat yetersizliği, ▪ Uzmanlaşmış kabiliyet ve teknik güç ihtiyacı, ▪ İlgili grupların tepkisi: Sendikalar, hükümet vb. grupların tepkisi tahrik edebilir, ▪ Patent hakları.	▪ Tasfiye işlemlerinin büyük masraf gerektirmesi, ▪ Şirketin itibarını kaybetme tehlikesi, ▪ Yönetimin benliğini ve güvenini yitirme tehlikesi, ▪ Hükümetin yasaklamaları, ▪ Mevcut şartlardaki değişiklikler ve maliyetlerin çok artması, ▪ Sendikal sözleşmeler, ▪ Paylaşılan maliyetler, ▪ Satıcılar, tüketiciler ve dağıtıcılar engelleyebilir.
	Atalet ve Tembellik Engelleri
	▪ Stratejik seçimler: Karşı stratejilere ayak uydurmak için, ▪ Stratejik hamleler: Herhangi bir şey yapmıyor görünmemek için, ▪ İlgiyi başka tarafa çekme: Rakipleri şaşırtma, ▪ Görünebilme imkanı: Hareket rakiplere gösterilmez, ▪ Görev pozisyonu: Etkilenen bölüm şirkette önceliğe sahip değildir, ▪ Yapı: Cevap verecek özel bir bölüm yoktur, ▪ Süreçler: Doğru cevap, önemli politika değişiklikleri gerektiriyor olabilir, ▪ Bürokratik engeller.

Kaynak: Mac Millan, 1982'den Akt. Dinçer, 2013: 97

Tedarikçilerin (Satıcıların) Pazarlık Gücü:

Malzeme, hizmet ve işçilik gibi sektöre girdi sağlayan organizasyonları ifade eden diğer bir rekabet gücü, tedarikçilerin pazarlık gücüdür. Tedarikçilerin pazarlık gücü, girdi fiyatlarını arttırma ya da başka şekillerde endüstrinin maliyetlerini yükseltebilme yeteneği olarak ifade edilir. Güçlü tedarikçiler, endüstrideki şirketlerin maliyetlerini arttırarak karlılıklarını baskılar. Bu nedenle güçlü tedarikçiler bir tehdittir. Aksine, eğer tedarikçiler güçsüz ise, endüstrideki şirketler girdi fiyatlarını düşürme ve yüksek kalitede girdi talep etme fırsatlarına sahip olurlar (Hill, 2015: 56).

İşletmeler birbirinden farklı tedarikçi gruplarına sahiptir ve tedarikçilerin güçlü olduğu koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2008/2010: 68-71'den Akt. Yılmaz, 2016: 13-14):

- a. Tedarikçi, satış yaptığı sektörden daha güçlüdür.
- b. Tedarikçi grubu, gelirleri açısından bir sektöre bağlı değilse: Tedarikçiler, başka sektörlere daha yüksek miktarda ürün ve kar sağlıyorsa, bu sektörü önemsemeyebilirler. Bununla birlikte, bazı tedarikçiler, sektörü korumak ve geliştirmek için bu sektöre araştırma-geliştirme ve makul fiyatlarla destek verebilirler.
- c. Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin, tedarikçi firmalarını değiştirme maliyetleri yoksa: Sektörde faaliyet gösteren bir işletme, tedarikçisini herhangi bir değişim maliyeti olmadan değiştirebilir. Belli bir özelliği olmayan hammadde ya da yarı mamül üreticilerinde bu durum söz konusudur.
- d. Tedarikçileri farklı ürünler sunuyorsa: Üretim için gerekli olan yarı mamül ya da başka bir ürün her tedarikçi tarafından farklı özellik ve tiplerde üretiliyorsa, bunları kullanan sektörde faaliyet gösteren işletmeler, değişim maliyetinden dolayı tedarikçiler karşısında güçsüz durumdadır.
- e. Tedarikçi grubun temin ettiği ürünün ikamesi yoksa: Örneğin, pilot sendikaları, havayolu şirketleri üzerinde çok önemli bir güce sahiptirler. Çünkü uçak kokpitinde, pilotların yerini alabilecek bir ikame yoktur.
- f. Tedarikçi grubun sektöre girme durumu varsa: Sektörde faaliyet gösteren işletmeler, tedarikçilerinden daha fazla kar elde ediyorsa, tedarikçiler ilerleyen dönemlerde bu sektörde faaliyet göstermek isterler.

Alıcıların (Müşterilerin) Pazarlık Gücü:

Alıcılar, fiyatları düşürme, yüksek kalite ya da daha fazla hizmet için pazarlık etme yetenekleriyle bir endüstriyi etkiler ve rakipleri birbirine karşı oynatırlar. Aşağıda yer alan faktörlerden bazıları doğruysa bir alıcı ya da alıcılar grubu güçlüdür (Wheelen ve Hunger, 2012: 112-113):

- Bir alıcı, satıcının ürün ve hizmetlerinin büyük bölümünü satın alır.
- Bir alıcı ürünü kendisi üreterek geriye doğru entegre etme potansiyeline sahiptir.

- Ürün standart ve farklılaştırılmamış olduğundan alternatif tedarikçilerin sayısı çoktur.
- Değişen tedarikçiler daha az maliyettir.
- Satın alınan ürün, alıcı maliyetinin yüksek bir yüzdesini temsil eder, bu yüzden daha düşük bir fiyata alışveriş yapmak için teşvik edicidir.
- Bir alıcı az kar elde eder ve bu nedenle maliyetlere ve hizmet farklılıklarına çok duyarlıdır.
- Satın alınan ürün, bir alıcının ürünleri veya hizmetlerinin son kalite ya da fiyatı açısından önemsizdir ve böylece son ürün olumsuz etkilenmeden kolayca ikame edilebilir.

İkame Ürünler:

Porter modelinin diğer bir gücü de ikame ürünlerin yarattığı tehdittir: Bunlar farklı işletmelerin ya da benzer müşteri ihtiyaçlarını karşılayan endüstrilerin ürünleridir (Hill, 2015: 58). İkame ürün, farklı görünen ancak başka bir ürünle aynı ihtiyacı karşılayabilen diğer bir üründür. İkame ürün ya da hizmetler, fiyatlara bir üst sınır koyarak onların karlılığını kısıtlar (Wheelen ve Hunger, 2012: 112). Örneğin, kahve endüstrisindeki şirketler, çay ve meşrubat endüstrisi ile dolaylı olarak rekabet eder. Çünkü üçü de müşterilerin alkolsüz içecek ihtiyacı için hizmet eder. Yakın ikamelerin varlığı güçlü bir rekabet tehdididir. Çünkü bu, bir endüstrideki şirketlerin ürünlerini ücretlendiren fiyatı sınırlandırdığı gibi endüstri karlılığını da sınırlar. Eğer kahve fiyatı çay ve meşrubata göre çok daha fazla yükselirse, kahve içicileri onları ikameleri ile değiştirebilir. Eğer bir endüstrinin ürünleri birkaç yakın ikameye sahipse, o zaman sektördeki şirketler fiyatları yükseltme fırsatına sahip olur ve ek kazanç elde ederler. Örneğin mikroişlemciler için yakın ikame yoktur (Hill, 2015: 58).

Diğer sektörlerde yer alan ikame ürünlerin rekabete ve sektöre olan etkilerini ölçebilmek için şu değişkenler irdelenmektedir (Akmermer ve Ayyıldız, 2016: 53):

- Ana ürünlerin müşteri nezdindeki farklı veya standart durumu,
- Müşterilerin işletmeye ve ürünlere bağımlılık derecesi,
- Müşterilerin ikame ürünlere geçiş maliyeti,
- İkame ürünlerin ana ürünlere göre yarar-fiyat-kalite üstünlük durumu,
- Ana ürünlerin yaşam eğrisindeki konumu,

- Ana ürün talep eksikliği.

Avantajlı Konuma Gelmeye Çalışmak:

Mevcut rakipler arasındaki rekabet, fiyat rekabeti, ürün tanıtımı ve indirim reklamları gibi taktikler uygulayarak avantajlı bir konum elde etme şeklini alır. Bu tür yoğun rekabet bir dizi faktörün mevcudiyeti ile ilgilidir (Pearce ve Robinson'dan Çeviri, 2015: 98):

- Rakipler çok sayıdadır, ebat ve güç olarak üç aşağı beş yukarı benzer konumdadır.
- Endüstri büyümesi yavaştır ve bu durum genişlemeye odaklı olanların da içinde bulunduğu firmaların pazar payı için kapışmalarında tetikleyici etki yapar.
- Müşterilerin elini kolunu bağlayan ve rakiplerin birbirinin müşterisine hücumunu engelleyen mal ve hizmetin farklılaşmamış olması veya geçiş maliyetleri.
- Sabit maliyetlerin yüksek, ürünün çabuk bozulabilir olması fiyatları kırmak için cazip bir ortam oluşturabilir. Kapasite büyük oranlarda artıyordur.
- Çıkış maliyetleri yüksektir.
- Rakipler strateji, köken ve "kişilik" açısından çeşit çeşittir.

Diğer Faktörlerin Analizi

Beş rekabet gücüne ilave olarak geçici faktörler de sektördeki kar rekabetine etki ederler. Bu faktörler kendi başlarına rekabete etki eden birer kuvvet olarak görülmemelidirler. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Porter, 2011/2013: 80-81'den Akt. Yılmaz, 2016: 15-17):

- a. Sektörün büyüme hızı: Hızlı büyüyen bir sektörün çekici olduğu düşünülmemelidir. Büyümenin olması rekabetin şiddetini azaltır. Hızlı büyüme tedarikçilerin daha güçlü konuma gelmesini sağlar. Sektöre giriş engelleri azaldığı için yeni girişimciler sektöre girmeye başlar. Sektörde müşteriler güçlü durumdaysa veya ikame ürünler daha çekici konumda bulunuyorsa, sektör karlılığı beklenen düzeyde olmaz.

- b. Teknoloji ve inovasyon: İleri teknoloji veya inovasyon tek başına bir sektörün yapısal açıdan çekici olmasını sağlamaz. Fiyata duyarlı olmayan müşteriler, çok yüksek değiştirme maliyeti veya ölçek ekonomileri nedeniyle yüksek giriş engelleri gibi unsurları taşıyan sıradan, düşük teknoloji sektörleri, yazılım veya internet teknolojileri gibi rakipleri çeken çekici sektörlerden daha karlıdır.
- c. Devlet: Devleti rekabetin altıncı kuvveti olarak tanımlamak çok yanlıştır. Devletin rekabete etkisini anlamak için, belirli devlet politikalarının beş rekabet kuvvetini nasıl etkilediği analiz edilmelidir. Devlet, her bir yapıyı farklı şekillerde etkileyecek birçok seviyede ve birçok politikayla işler. Örneğin, patent düzenlemeleriyle karlılığı en üst düzeye çıkarırken, çalışma hayatını ve sendikaları destekleyen devlet politikaları, tedarikçi gücünü artırarak karlılığı azaltır. Başarısız olan işletmelerin iflas ederek sektörden çekilmesini önlemek için bir takım düzenlemeler yapabilir. Bu şekilde sektörde kapasite fazlalığı yaratarak karlılığın düşük olmasına etki eder.
- d. Tamamlayıcı ürün ve hizmetler: Tamamlayıcı ürün, sektörün ürünüyle beraber kullanılan ürün ve hizmetlerdir. Müşterinin, iki ürünü beraber kullanmasından elde edeceği fayda, ayrı ayrı kullandığında elde edeceği faydadan büyükse bunlar tamamlayıcı ürünlerdir. Yazılımlar ve bilgisayar bu ürünlere örnek verilebilir. Bu ürünler de tek başına karlılığı belirleyici değillerdir. Tamamlayıcı ürünler, o sektörün ürününe gelen talebi etkilediği zaman önemli olabilirler. Tamamlayıcı ürünler, beş rekabet kuvveti üzerindeki etkileri ile karlılığa etki ederler. Tamamlayıcı ürünlerin varlığı, sektöre girişleri engelleyebilir ya da engelleri azaltabilir. Tamamlayıcı ürünlerin varlığı ile ikame ürünlerin çekiciliği düşebilir. Örneğin benzin istasyonlarının yaygın olması, alternatif yakıt kullanan araçlara olan ilgiyi azaltmaktadır. Diğer taraftan tamamlayıcılar, tam tersi etki yaparak ikamenin daha kolay bir şekilde yaygınlaşmasına neden olabilir. Tamamlayıcı ürünler genel olarak sektör rekabetini olumlu ya da olumsuz etkileyebilirler.

1.1.11.4.2.3. İşletme İçi Çevre Analizi

Organizasyonların belirli özelliklere sahip olması onların çevredeki fırsat ve tehditlere karşı cevap verebilmesini sağlar. Organizasyonların bu özellikleri; maddi ve maddi olmayan kaynakları, iletişim ve otoriteden oluşan örgüt kültürü ile

kaynakları etkin kullanma yeteneği olarak sıralanabilir (Kaygusuz ve Dokur, 2009: 15).

Pashiardis (1996) iç çevre analizini; “örgütün elinde bulunan kaynaklar, süreçler, varolan uygulama ve başarı durumunun değerlendirilmesi” olarak tanımlamıştır. Bu kaynakları; “çalışanları, örgüt içi sosyo – ekonomik yapıyı, iletişim ve diğer öğeleri; süreçleri, tüm örgüt ve örgüt içi birimlerin her biri için yapılan uygulamaları; başarıyı ise, geçmişteki performans ve sonuçların bugünle karşılaştırılması” olarak ifade etmiştir (Boyett, 1996’dan Akt. Küçüksüleymanoğlu, 2008: 406).

İşletme içi analiz, kurumun üstlendiği görevleri, sunduğu hizmetleri, mevcut kaynaklarını ortaya koymaktadır (Gül ve Kırılmaz, 2013: 190).

İşletmenin iç çevresinin analiz çalışmaları yürütülürken, aşağıdaki konular üzerinde dikkatle durulmalıdır (Dinçer, 2013:109 -110):

- İşletmenin değerlendirilmesi, strateji geliştirme çalışmalarının sadece önemli bir ögesi olarak görülmelidir. Analizden maksat, stratejik amaçların belirlenmesinde yardımcı olacak bilgilerin toplanmasıdır.
- İşletmenin analizi ile dış çevrenin analizi birlikte ve bir bütünlük içinde ele alınmalıdır.
- İşletmenin analizi bir amaç değil araçtır.
- Analizde kullanılacak ölçü ve kriterler, mümkün olduğu kadar açık ve objektif olmalı ve yöneticilerin algılamaları işe karıştırılmamalıdır.
- Bu analiz, her işletmenin kendi özelliklerine uygun olmalıdır.

Kalkınma Bakanlığının (Mülga DPT’nin) yayınladığı kılavuzun ikinci sürümünde ise dikkat edilmesi gereken hususlar Tablo 1.8’deki şekliyle ele alınmıştır.

Tablo 1.8. Kuruluş İçi Analizde Dikkate Alınacak Hususlar

Kuruluşun Yapısı	Kuruluşun örgüt yapısı
	Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları
	Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler

	Kuruluş yapısında ve görev alanında yapılacak olan önemli değişiklikler
	İzleme ve değerlendirme sistemi
Beşeri Kaynaklar	Kuruluş personelinin sayısı ve nitelikleri
	Personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi
Kurum Kültürü	İletişim süreçleri
	Karar alma süreçleri
	Gelenekler ve değerler
Teknoloji	Kuruluşun teknolojik altyapısı
	Teknolojiyi kullanma düzeyi
Mali Durum	Mali kaynaklar
	Bütçe büyüklüğü
	Kuruluşun araç, bina envanteri ve diğer varlıkları

Kaynak: Tamer, 2009: 36 – 37.

Örgütün kendini fark etmesi olarak değerlendirilebilecek bu içe dönük bakış, bir taraftan örgütün başarılarını ve eksikliklerini açığa çıkarırken; diğer taraftan, rakip işletmelerle karşılaştırma yapmayı ve dolayısıyla üstünlük ve zayıflıklarını görmesini sağlayacaktır (Dinçer, 2013: 107).

1.1.11.4.2.3.1. İşletmenin Varlık ve Yetenekleri

Organizasyonların varlıklarını; mal ve hizmet üretmede ya da gerçekleştirdikleri faaliyetlerde yararlandığı unsurların tamamı, yeteneklerini ise sahip oldukları varlıkların koordine edilmesinde ve amaçları çerçevesindeki bir faaliyetin gerçekleştirilmesindeki kapasiteleri belirlemektedir. Organizasyonların ürettiği mal ve hizmetler de bünyelerindeki üretim faktörleri (doğal kaynakları, işgücü, sermayesi ve girişimciliği) gibi sahip oldukları varlıkları olarak kabul edilir (Ülgen ve Mirze, 2016: 117; Mirze, 2014: 115 -116).

Organizasyonların maddi ve maddi olmayan varlıklarının tanımı şu şekildedir (Akgemici, 2008: 136):

- **Maddi varlıklar:** İşletmenin sahip olduğu maddi varlıklar, örgütün elle tutulabilen gözle görülebilen varlıklarıdır. Arsalar, makineler, binalar, yarı mamul, mamuller, insan kaynakları ve finansal varlıklar maddi varlıklardandır.
- **Maddi olmayan varlıklar:** Örgütün diğer işletmeler tarafından fark edilebilen fakat kolayca temin ve taklit edilemeyen, fiziki olmayan ve örgütü rakiplerinden farklılaştıran unsurlar ise maddi olmayan varlıkları oluşturur. Teknolojik sırlar, marka, patent, olumlu imaj, saygınlık, güvenilirlik, bilgi ve deneyim maddi olmayan varlıklardandır.

Bir organizasyon diğerlerinin sahip olmadığı kaynaklara sahip ise, bu rekabette üstün olduğunu, eğer çevresel fırsat ve tehditlere yetecek kaynaklara sahip ise bu sürdürülebilirliğini ifade etmektedir (Dinçer, 2013:110 -111).

İşletmenin kaynaklarının yanı sıra temel yetenekleri ise, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak üzere sahip olduğu üstün kabiliyet, beceri veya yeteneklerdir. İşletmenin temel yeteneklerinden işletmeyi rakiplerinden azami ölçüde farklılaştıracak olanların belirlenmesi ve işletme stratejilerinin bu ayırt edici temel yetenekler çerçevesinde geliştirilmesi işletmeye uzun vadede kalıcı rekabet avantajı sağlayacaktır (Pearce ve Robinson, 2003:126; Pearce ve Robinson'dan Çeviri Barca, 2015: 153-154).

Bu anlatılanlar çerçevesinde işletmenin varlıkları, genel yetenekleri ve temel yetenekleri Şekil 1.20'de görüldüğü şekliyle illüstre edilebilir.

Ülgen ve Mirze (2016: 118-120)'ye göre belirtilen maddi ve maddi olmayan varlıklar genellikle çoğu işletmede az veya çok farklı olarak bulunmaktadır. Hemen hemen benzer maddi varlıklara sahip işletmelerde farkı yaratan o işletmeye özgü yeteneklerdir. Her işletmenin sahip olduğu veya olabileceği benzer veya farklı varlık ve yetenekler "sıradan varlık ve yetenekler"dir ve bunlar rekabet üstünlüğü sağlayabilseler bile bu üstünlük geçici olur. Bu nedenle işletmenin genel

yeteneklerinin, temel yetenek haline getirilmesi ve çevredeki değişime uygun sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü için bu temel yeteneklerin sürekli geliştirilmesi gerekecektir.

Şekil 1.20. İşletmenin Varlıkları, Genel Yetenekleri ve Temel Yetenekleri

VARLIKLAR		YETENEKLER	TEMEL YETENEKLER	SÜRDÜRÜLEBİLİR TEMEL YETENEKLER
Maddi Varlıklar	Maddi Olmayan Varlıklar	Varlıkları Kullanabilme Becerisi	Temel Yetenekler	Sürdürülebilir Temel Yetenekler
- Arsalar - Binalar - Makineler - Malzemeler - Finansal Varlıklar - İşgücü(Niceliksel) - Yönetim Yapısı - Vs.	- Marka - Patent - Teknolojik Sırlar - Bilgi ve Deneyim - Toplumda İmajı - Kurum Kimliği - Ürün Saygınlığı - Güvenilirliği - Vs.	- İşgücü Özellikleri (Niteliksel) - Kabiliyet - Uсталık - Vs.	- Değerli - Nadir - Taklit Edilemeyen - İkame Edilemeyen Yeteneklerden Oluşur.	Değişen çevre ile uyumlu olabilen temel yeteneklerden oluşur.

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2016: 118.

Bir işletme yeteneğinin temel yetenek niteliği taşıyabilmesi için dört özelliğe sahip olması gerekir. Bu özellikler (Mirze, 2014: 116; Ülgen ve Mirze, 2016: 120; Pearce ve Robinson'dan Çeviri Barca, 2015: 156-157):

- Değerli olması (Değerlilik/Value): Kaynaklar işletmenin, çevrede oluşan fırsat ve tehditlere cevap verebilmesini sağlıyor mu? Eğer kaynaklar cevap vermeye elverişli ise, işletme rekabet üstünlüğüne sahiptir.
- Nadir olması (Az bulunurluğu/rarity): Kaynaklar sadece çok az sayıda işletmenin sahip olabildiği türden midir? Eğer söz konusu kaynağa az sayıda işletme sahipse, o işletmeler rekabet üstünlüğüne sahiptir.
- Taklit edilebilmesi veya taklit edilmesinin pahalı olması (imitability): Kolayca tasarlanabilir ve herkes tarafından uygulanabilir bir yenilik midir? Eğer tasarlanması ve uygulanması zor bir kaynaksa, işletme rekabet üstünlüğüne sahip olacaktır.
- İkame edilememesi: İşletme temel yeteneklerinin sektör dışında da başka stratejik alternatiflerinin veya benzerlerinin bulunmaması gerekir. Aksi takdirde alternatif ve benzer yetenekler, temel yeteneğin işlevlerini yerine getirerek ona bir alternatif yaratır ve temel yetenek olma özelliğini kaybettirir.

Varlık ve yeteneklerin temel yetenek olup olmadığı incelemesi aşağıda yer alan Tablo 1.9. ve açıklamalarda verilen bilgiler doğrultusunda yapılır:

Tablo 1.9. Varlık ve Yetenek Analizi

Değer Yaratan Faaliyetler	ER'ye Göre Durumu (-1/+1)	Temel Yetenek Özelliği (0/4)	Düşünceler
Pazarlama, Satış ve Servis			
▪			
▪			
▪			
Üretim ve Operasyon			
▪			
▪			
▪			
İç ve Dışa Yönelik Lojistik			
▪			
▪			
▪			
Yönetim Alt Yapısı			
▪			
▪			
▪			
Teknoloji			
▪			
▪			
▪			
İnsan Kaynakları			
▪			
▪			
▪			
Tedarik Faaliyetleri			
▪			
▪			
▪			

Kaynak: Mirze, 2014: 117.

İşletmede değer yaratan faaliyetler belirlenir ve bir matriste toplanır.

- Bu faaliyetlerin rakiplere göre işletmeye üstünlük getirip getirmediği araştırılır. Rakiplere göre üstün olan yetenekler (+1); zayıf olan yetenekler (-1) olarak ilgili sütuna yazılır.
- Üstün yetenekler temel yetenek özelliğinin dördünü de kapsıyorsa 4 puan; üçünü kapsıyorsa 3 puan; ikisini kapsıyorsa 2 puan; birini kapsıyorsa 1 puan verilir. Bunlar da ilgili sütunlara yazılır. Rakiplere göre üstün olan ama hiçbir temel yetenek özelliği taşımayan yeteneklere 0 puan verilir.

- Matrisin son sütununa bu konuda düşünceler yazılır.
- Ortaya çıkan ve varlık ve yetenek tablosu olarak adlandırılan tabloda işletmenin temel yeteneklerin halihazır durumu ve niteliği rakiplere ve/veya sektördeki belli başlı firmalarla mukayeseli olarak gösterilir.

Diğer bir analiz olan VIRO Analizine göre kaynakların rekabet gücüne etkisi Tablo 1.10'da gösterildiği gibidir.

Tablo 1.10. VIRO Analizine Göre Kaynakların Rekabet Gücüne Etkisi

Kaynak ve Kabiliyetler					
Değerli	Nadir	Taklidi Zor	Örgütlenme	Rekabet Durumu	Başarı
Hayır			Hayır	Rekabet Zayıflığı	Düşük
Evet	Hayır			Rekabet Eşitliği	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici Üstünlük	Yüksek
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürekli Üstünlük	Yüksek

Kaynak: Barney'den Akt. Dinçer, 2013: 111.

1.1.11.4.2.3.2. Mevcut Amaç ve Stratejilerin Analizi

İşletmenin geçmişteki ve şimdiki amaçları, program hedefleri ve normları belirlenir ve bunların başarılanma oranları incelenir. Amaçların incelenmesinin iki önemli sebebi vardır (Luffman ve Reed'ten Akt. Dinçer, 2013: 118 -119):

- Birincisi, mevcut amaçların neler olduğunun bilinmesi, yeni amaçların tespitinde anlamlı bir hareket noktası oluşturacaktır.
- İkincisi ise, amaçların işletmenin ve bölümlerinin başarısını ölçmede standart oluşturmasıdır.

Ayrıca bu amaçlara bağlı olarak ne tür strateji ve politikaların kullanıldığı ve bunlardaki etkililik derecesi belirlenmeli, mevcutta var ise de yetersizlikler ortaya konulmalıdır. Özellikle mevcut stratejiler ile çevre arasındaki açıklığın boyutları ve sebepleri ayrıntılı bir şekilde belirlenmeye çalışılmalıdır.

1.1.11.4.2.3.3. İşletme Yapısının Analizi

İşletmenin örgütsel yapısı incelendiğinde ilgili yazarların işletmenin örgütsel yapısını iki başlık altında incelediği görülmektedir. Bunlar işletmenin fiziki yapısı ve sosyal yapısıdır. Bu yazarlardan biri olan Dinçer (2013: 119) de işletmenin iki başlık halinde ele aldığı yapısını şu şekilde açıklamıştır:

- ***İşletmenin fiziki yapısı:*** İşletmenin binaları, makineleri, kuruluş yeri (mekan), bölgesel konumu gibi fiziki unsurlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır. İşletmenin bulunduğu yer (örgütsel coğrafya), sabit varlıklarının verimli üretime yönelik fiziki yerleştirilmesi (yerleşim) ve işletmenin dekorasyonu, mobilya yapısı, tanımı ve imaja yönelik yerleşim planlaması (mimari tasarım) unsurlarının göz önüne alınması gerekmektedir.

İşletmenin bulunduğu yer (örgütsel coğrafya): İşletmenin kurulmuş olduğu veya faaliyette bulunduğu konuşlanma yeridir. Seçiminde; ulaşım, haberleşme, işgücü ve hammadde temini, bilgi paylaşımı ve pazar gibi kuruluş yeri faktörleri etkili olmaktadır.

Sabit varlıklarının verimli üretime yönelik fiziki yerleştirilmesi (yerleşim): Koordinasyonu sağlayacak, denetimi etkinleştirecek, üretimi verimli olarak sürdürecekt makine ve üretim düzeninin planlanması ve yerleştirilmesidir.

İşletmenin dekorasyonu, mobilya yapısı, tanımı ve imaja yönelik yerleşim planlaması (mimari tasarım): İşletmenin iç ve dış paydaşları nezdindeki statü, imaj ve kimliğinin göstergesidir.

- ***İşletmenin sosyal yapısı:*** Çalışanlar, pozisyonlar (mevkiler), bölümler vb. gibi sosyal elemanlar ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu yapıdır ve sosyal yapı belirlenirken farklılaşma, bölümlere ayırma, biçimselleşme ve merkezileşme unsurlarının göz önüne alınması gerekmektedir.

1.1.11.4.2.3.4. Yönetim Süreçlerinin Analizi

Organizasyonlarda, organizasyon yapısının, stratejilerinin ve amaçlarının yanı sıra onlar kadar önemli bir nokta da onların işleyişine ait süreçler ve metotlardır. Organizasyon yönetiminin politikası ve sahip olduğu süreçlerle organizasyon yapısı arasında bir uyumun bulunması gerekmektedir. Yoksa herhangi bir uyumsuzluk durumu çatışmaların başlangıcı olacaktır. Bu nedenle aşağıda yer alan unsurların dikkatle ele alınması gerekmektedir (Dinçer, 2013: 126 – 127):

- Haberleşme: Organizasyondaki haberleşme için iç haberleşmeye, bilgi akışına ait sitemlere, resmi ve resmi olmayan haberleşmelerin sahip olduğu özelliklere ve neleri içerdiğine, tek-çift ya da çapraz haberleşme olanaklarına, açık haberleşmeye ve tüm bilgilerin nerede toplandığına (merkez de mi değil mi) bakılmalıdır.
- Liderlik tarzı: Yönetici özellikleri ve yönetim tarzı (otoriterliği, danışmacılığı veya katılımcılığı) ile yönetime ait kademeler ele alınmalıdır. Ayrıca yetkileri ile bunları nasıl kullandığına ve sahip olduğu liderlik tarzının organizasyon yapısıyla ve mevcut şartlarla benzerlikleri ve farklılıkları da incelenmelidir.
- Karar alma ve yönetime katılma: Organizasyondaki çalışanların durumu; yönetimdeki yerleri, kademeleri, katılımları ve tavırları ele alınmalıdır.
- Ödüllendirme ve motivasyon: Organizasyondaki ödüllendirme ve teşvik sistemleri ile uygulanan bu sistemlerin uygunluğu ele alınıp çalışanların bu sistemlere olan algısı dikkate alınmalıdır.

Fonksiyonel Analiz

Fonksiyonel kaynaklar ve yetenekler sadece her alandaki finansal, fiziksel ve insan kaynağı değil, aynı zamanda o alanlardaki insanların gerekli fonksiyonları, hedefleri, stratejileri ve politikaları formüle ederek uygulama yetenekleridir. Bu kaynaklar ve yetenekler her alanda onları etkin kullanan kişilerin yetenekleriyle birlikte her alana özgü analitik kavramlara ve prosedür tekniklerine ait bilgiyi içerir. Doğru kullanıldığında, bu kaynaklar ve yetenekler katma değeri olan faaliyetleri hayata geçirmeye ve stratejik kararları desteklemeye hizmet eder (Wheelen ve Hunger, 2012: 147).

İşletmenin analizi sırasında dikkate alınacak başka bir husus da işletmenin ana fonksiyonları (işlevleri)'na göre mevcut durumunun, rakiplere veya sektördeki ortalamaya göre üstünlük ve zayıflıklarının tespit edilmesidir. İşletmenin amaçlarına ulaşmayı olanaklı hale getiren ve rakiplerle kıyaslanıp üstünlük ve zayıflıkları belirlenecek olan faaliyetler, fonksiyonlar halinde gruplandırılır. Bu fonksiyonlar/faktörler; pazarlama, üretim, finansman, araştırma ve geliştirme ile insan kaynakları faktörleri olarak aşağıda yer aldığı şekliyle sıralanabilir.

Stratejik planlama; yönetim, pazarlama, finans/muhasebe, üretim/operasyon, Ar-Ge ve yönetim bilişim sistemleri yöneticilerinin büyük ölçüde etkili koordinasyonunu gerektiren interaktif bir süreçtir. Çünkü stratejik planlama süreci, stratejistler tarafından denetlenmesine rağmen, başarılı olması yöneticilerin ve tüm bu fonksiyonel alanlarda birlikte çalışan çalışanların fikirlerinin ve bilgilerinin sağlanmasını gerektirir (David, 2011: 95)

Pazarlama Faktörlerinin Analizi

Pazarlama, müşterilerin ürün ve hizmetlerle ilgili ihtiyaçlarını ve isteklerini tanımlama, tahmin etme, yaratma ve karşılama süreci olarak tanımlanabilir (David, 2011: 103). Pazarlama yöneticisi bir şirketin müşterileri ve rakipleriyle birincil bağlantısıdır (Wheelen ve Hunger, 2012: 151).

Pazarlamada yedi adet temel pazarlama fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar; müşteri analizi, mal ve hizmetlerin satışı, mal ve hizmet planlaması, fiyatlama, dağıtım, pazar araştırması ve fırsat analizidir. Bu fonksiyonları anlamak stratejistlere pazarın güçlü ve zayıf yanlarını belirlemede yardımcı olur (David, 2011: 103).

Üretim Faktörlerinin Analizi

Bir işletmenin üretim/operasyon fonksiyonu, girdileri ürünlere ve hizmetlere dönüştürme faaliyetlerinden oluşur (David, 2011: 113). Operasyon (üretim ya da servis) yöneticisinin birincil görevi ayrılan sürede, belirli bir maliyet ve kalitede, gerekli sayıda ürün ve hizmet üretecek bir sistemi geliştirmek ve işletmektir (Wheelen ve Hunger, 2012: 156).

Üretim/Operasyon yönetimi girdiler, dönüşümler ve endüstriler ve pazarlar arasında farklılık gösteren çıktılar ile ilgilidir. Bir yapım işi, ham madde, emek, sermaye, makineler ve tesisleri tamamlanmış ürünlere ve hizmetlere dönüştürür ya da değişimini sağlar. Schroeder (1981: 12), üretim/operasyon yönetiminin; süreç, kapasite, envanter, işgücü ve kalite olmak üzere beş fonksiyonu içerdiğini belirtmiştir (David, 2011: 113).

Bu çerçevede üretim faktörlerini analiz edebilmek adına incelenmesi gereken konular; tedarikteki şartlar, üretime ait süreçler ve üretim teknolojisinin yapısı, kalite kontrolleri, kapasite kullanımları ve ölçek ekonomisi ile yatay-dikey bütünleşmelerdir (Dinçer, 2013: 128-129).

Finansman Faktörlerinin Analizi

Bir finans yöneticisi fonların, fon kullanımının ve fon kontrolünün en iyi kaynaklarını tespit etmelidir. Çünkü bütün stratejik konuların finansal sonucu vardır. Nakit, iç ve dış (yerel ve küresel) kaynaklardan yükseltilmeli ve farklı kullanımlar için tahsis edilmelidir. Bir organizasyondaki fon akımı izlenmelidir (David, 2011: 107).

James Van Horne'a göre finansman faktörleri üç karardan oluşur: yatırım kararı, finansman kararı ve kar payı kararı. Finansal rasyolar analizi, bir kuruluşun yatırım, finansman ve kar payı alanlarındaki güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için en çok kullanılan yöntemdir. Çünkü iş ile yakından ilişkili fonksiyonel alanlar; yönetim, pazarlama, üretim, araştırma ve geliştirme ve yönetim bilgi sistemleri faaliyetlerindeki güçlü ve zayıf yönleri işaret edebilir (David, 2011: 107):

- *Sermaye bütçesi olarak bilinen yatırım kararı:* Bir kurumun projeleri, ürünleri, varlıkları ve bölümlerine sermaye ve kaynak tahsis eder ve kaynakları yeniden dağıtır. Stratejiler formüle edildiğinde, başarılı bir şekilde stratejileri uygulamak için sermaye bütçesi kararları gerekmektedir.
- *Finansman kararı:* Firma ve firmanın sermayeyi arttırabileceği çeşitli yöntemleri inceleyen en iyi sermaye yapısını belirler.
- *Kar payı kararı ise:* Hissedarlara ödenen kazançların yüzdesi, zaman içinde ödenen pay istikrarı, pay ihracı ya da yeniden satın alımı gibi konularla

ilgilidir. Kar payı kararları hissedarlara ödenen miktara karşılık şirkette kalan kaynakları belirler.

Bunun yanı sıra bir şirket, uluslararası faaliyetlere dahil olduğu ölçüde yen, avro veya diğer para birimleri karşısında doların yükselmesi ve düşmesiyle ilgili kur dalgalanmalarını karından emin olmak için ele almalıdır. Getiri şeklinde faydalar, geri ödemeler ya da ürün ve hizmetler dış finans kaynaklarına verilmelidir. Tüm bu görevler, kurumsal stratejiyi tamamlayan ya da destekleyen bir şekilde ele alınmalıdır. Bir firmanın sermaye yapısı, onun stratejik seçimlerini etkileyebilir (Wheelen ve Hunger, 2012: 153).

Araştırma ve Geliştirme Faktörlerinin Analizi

Özel güçlü ve zayıf yönlerin tespiti için incelenecek olan faaliyet alanı araştırma ve geliştirmedir (R&D). Bugün birçok firmanın yürüttüğü hiçbir Ar-Ge olmamasına rağmen, birçok şirketin de hayatta kalma başarısı Ar-Ge faaliyetlerine dayanmaktadır. Bir ürün geliştirme stratejisi izleyen firmaların özellikle güçlü bir Ar-Ge oryantasyonuna sahip olması gerekir. Organizasyonların Ar-Ge'ye yatırım yapmasının nedeni; üstün bir ürün veya hizmete ve onlara rekabet avantajı sağlayacağına olan inançlarıdır. Araştırma ve geliştirme harcamaları; rakiplerinden önce yeni ürün geliştirilmesine, ürün kalitesinin yükseltilmesine veya üretim süreçlerinin iyileştirilmesi sonucu maliyetlerin azaltılmasına yöneliktir (David, 2011: 107):

Ar-Ge yöneticisi, bir şirketin teknolojik stratejisini kurumsal hedefleri ve politikaları ışığında önermek ve uygulamaktan sorumludur. Bu nedenle yöneticinin görevi; (1) Kurum içinde kullanmak üzere alternatif yeni teknolojilerden seçim yapmak, (2) Yeni teknolojiyi yeni ürün ve süreçlerde somutlaştırmak için yöntemler geliştirmek ve (3) Yeni teknolojinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kaynakları dağıtmaktır (Wheelen ve Hunger, 2012: 154).

Ar-Ge fonksiyonunun etkin yönetimi Ar-Ge ile diğer önemli kurumsal fonksiyonlar arasında stratejik ve operasyonel bir ortaklığı gerektirir. Ar-Ge'nin genel misyonu; mevcut işletmelerin desteklenmesi, yeni işletmelerin başlatılmasına yardımcı olunması, yeni ürünlerin geliştirilmesi, ürün kalitesinin ve üretim

verimliliğinin geliştirilmesi ile şirket teknolojisinin derinleştirilmesi ve genişletilmesi yeteneğini kapsamıyla geniş tabanlı bir hale gelmiştir (David, 2011: 107).

İnsan Kaynaklarının Analizi

İnsan kaynakları yönetimi; işe alım, görüşme, test etme, seçme, yönlendirme, eğitim, geliştirme, bakım, değerlendirme, ödüllendirme, disiplin, tanıtım, transfer, sendika ilişkilerini yönetmenin yanı sıra çalışanların görevden alınması ve rütbesinin indirilmesini kapsar. İnsan kaynakları faaliyetleri strateji uygulama çabalarında önemli bir rol oynamaktadır ve bunun için insan kaynakları yöneticileri stratejik planlama sürecinde daha aktif olarak yer almaktadır (David, 2011: 102). En iyi stratejiler bile çalışanların bunları gerçekleştirme becerisine sahip olmaması durumunda veya işlerin mevcut işçilere uyum sağlayacak şekilde tasarlanmaması durumunda anlamsızlaşır (Wheelen ve Hunger, 2012: 158).

1.1.11.4.3. SWOT (GZFT) Analizi

Stratejik planlama daha önce de belirtildiği üzere; 1960-1980 yılları arasında gelişen ve stratejik yönetim alanında “klasik” olarak görülebilecek ilk düşünce akımıdır. Bu ilk dönemde stratejinin formülasyonu ile ilgili modeller geliştirilmeye çalışılarak, birçok analiz tekniği (Deneyim Eğrisi, Boşluk (GAP) Analizi), SWOT (GZFT) Analizi, BCG Matrisi, Senaryo Analizi, Endüstri Yaşam Eğrisi) geliştirilmiş, ancak en popüler olanı SWOT (GZFT) Analizi olmuştur. SWOT (GZFT) Analizi hem özel hem de kamu sektöründe kullanılabilecek esneklikte genel bir çerçeve sunmaktadır. Günümüzde SWOT (GZFT) Analizini stratejiyi bir “Planlama faaliyeti” olarak gören kamu kesiminin daha çok kullandığı söylenebilir (Barca, 2009: 36).

Türlü sistem ve yapının çevrelerindeki mevcut kaynakları ve kabiliyetleri en uygun şekilde kullanabilmek adına veri toplayabilmesini sağlayan bir analiz aracı olan SWOT (GZFT), 1970 yılında ilk defa iş yönetiminde kullanılmış ve sonrasında daha çeşitli uygulamalarda da iyi bir analiz aracı olarak hem analiz hem de planlamada kullanılmak üzere dikkate alınmıştır (Uçar ve Doğru’dan Akt. Demir ve Yılmaz, 2010: 76 – 77).

Organizasyonu ve çevreyi uyumlu hale getirme amacına sahip olan stratejik planlama, çevrede varolan fırsatların maksimizasyonu ve tehditlerin minimizasyonunda büyük öneme sahiptir. Ayrıca stratejik planlama hem organizasyon içine hem de dışındaki dünyaya önem vererek bunların birbirini etkilemesinde, ortaya çıkan fırsatların, tehditlerin ve güçlü ve zayıf yönlerin uyumlu hale getirilmesine çalışarak yönetim alanındaki diğer yönetim biçimlerinden farklılaşmaktadır. Bu noktada SWOT (GZFT) Analizi, çevrenin getirdiği ve organizasyonu birçok aşamada etkileyebilecek fırsatların ve tehditlerin öngörülerek daha önceden hazırlık yapılabilmesini olanaklı hale getirir (Özgür, 2004: 224). Dış çevre unsurlarının ve iç çevre unsurlarının organizasyondaki kavramsal yapısı Şekil 1.21 üzerinde gösterilmiştir (Kaygusuz ve Dokur, 2009: 16).

Şekil 1.21. SWOT(GZFT) Analizinin Kavramsal Yapısı

	İÇ ÇEVRE UNSURLARI	DIŞ ÇEVRE UNSURLARI
OLUMLU UNSURLARI	GÜÇLÜ YÖNLER	FIRSATLAR
OLUMSUZ UNSURLARI	ZAYIF YÖNLER	TEHDİTLER

Kaynak: Kaygusuz ve Dokur, 2009: 16.

SWOT (GZFT), güçlü yönler (S), zayıf yönler (W), fırsatlar (O) ve tehditleri (T) ifade eden bir kısaltmadır. Bu terimlerin temel prensipleri; işimizi ve içinde çalıştığımız iş dünyasının çeşitli konularını analiz etmektir. Güçlü ve zayıf yönler, işimizin iç işleyişini ve halen varolan işi tanımlar. Onlar işle ilgili olumlu ve olumsuz her şeyi temsil eder. Fırsatlar ve tehditler ise olumlu ya da olumsuz faaliyetlerimizi ve işimizin karlılığını etkileyebilen dış faktörler olarak tanımlanır (Hoffmann, 2007: 13).

Güçlü yönler, işletmenin başarılı olduğu konular ya da işletmeye önemli bir özellik veya yetenek katan her şeydir. Aşağıdaki bu formlardan birini alabilir (Thompson ve Strickland, 1999: 107):

- Bir yetenek veya önemli bir uzmanlık,
- Değerli fiziksel kaynaklar,
- Değerli insan kaynağı,
- Değerli işletme kaynakları,
- Değerli soyut kaynaklar,
- Rekabet yeteneği,
- Şirketi piyasada avantajlı bir konuma getiren bir başarı ya da yetenek.

Zayıf yönler ise, işletmenin eksik yanları, başarısızlıkları ya da onu avantajsız bir konuma itecek şartlardır. Bir işletmenin içinde bulunduğu rekabet mücadelesinin önemine bağlı olarak zayıflık da stratejik açıdan önemli ya da önemsiz olabilir (Thompson ve Strickland, 1990: 91).

Organizasyonların amaçlarına erişebilmesini sağlayacak olanaklı durumları çevrenin sunması fırsatlar; bunun tersi bir durumu yani engelleyecek durumları ise tehditler olarak ifade edebiliriz (King; Kaplan ve Norton'dan Akt. Demirtaş, 2013: 211).

Organizasyonun analizi sonucu belirlenebilecek olan potansiyel güçlü yönler ve potansiyel zayıf yönler ile potansiyel fırsatlar ve potansiyel tehditler Tablo 1.11'de gösterildiği gibidir.

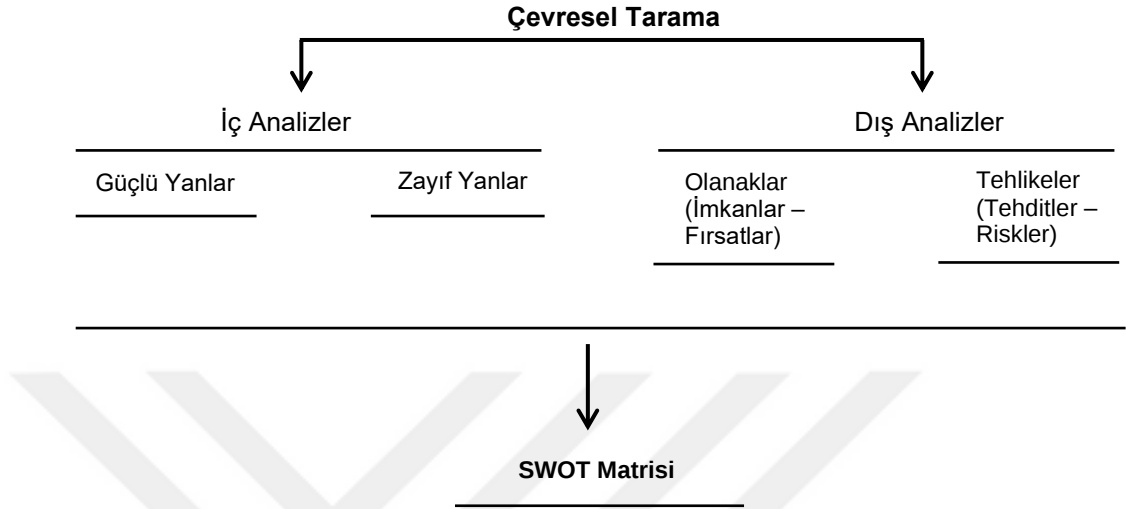
Tablo 1.11. İşletmenin Potansiyel Güçlü ve Zayıf Yönleri ile Fırsat ve Tehditleri

Potansiyel Güçlü Yönler	Potansiyel Zayıf Yönler
▪ Ayırt edici bir yetenek ▪ Uygun finansal kaynaklar ▪ İyi rekabet edebilme yeteneği ▪ Alıcılar tarafından beğenilme ▪ Fonksiyonel alan stratejilerinin iyi oluşturulması ▪ Ölçek ekonomilerine geçebilme ▪ Rekabet baskılarından bir ölçüde korunabilme kabiliyeti ▪ Teknolojinin korunması ▪ Maliyet avantajları ▪ Daha iyi yapılan reklam kampanyaları ▪ Kanıtlanmış bir yönetim ▪ Ürünlerde yenilik yeteneği ▪ Daha iyi üretim yeteneği ▪ İleri teknoloji becerileri ▪ Diğer güçler	▪ Açık bir stratejik yönetim eksikliği ▪ Rekabetçi üstünlüğün kaybolması ▪ Eski teknoloji ▪ Karlılık düzeyinin altında kalma ▪ Yönetim yeteneğinde eksiklik ▪ Temel yetenek ve uzmanlık eksikliği ▪ Stratejilerin uygulanmasında geçmiş dönem başarısızlıkları ▪ Kurum içi işlemsel sorunlarla uğraşmak ▪ Rekabet baskılarına duyarlılık ▪ AR-GE'de geri kalma ▪ Zayıf pazar imajı ▪ Rekabet dezavantajları ▪ Dağıtım ağının zayıf olması ▪ Pazarlama yeteneklerinin ortalamanın altında kalması ▪ İhtiyaç duyulan stratejik değişimin finanse edilememesi ▪ Genel giderlerin rakiplerden yüksek olması ▪ Diğer
Potansiyel Fırsatlar	Potansiyel Tehditler
▪ Ek müşteri gruplarına hizmet etmek ▪ Yeni pazarlara ve bölümlere girmek ▪ Ürün hattını daha geniş müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilmek adına genişletmek ▪ Bağlantılı ürünlerin pazarına girmek ▪ Tamamlayıcı ürünleri eklemek ▪ Dikey bütünleşmeye dahil olmak ▪ Cazip olan dış pazarlardaki ticari engellerin kalkması ▪ Daha iyi stratejik gruba geçmek ▪ Rekabet eden diğer firmaların rehavete düşmesi ▪ Hızlı Pazar büyümesi ▪ Diğer	▪ Yeni rakiplerin varlığı ▪ İkame ürünlerin satışlarının yükselmesi ▪ Yavaş pazar büyümesi ▪ Olumsuz hükümet politikaları ve uygulamaları ▪ Rekabet baskısının artması ▪ Ekonomik dalgalanmalardan çabuk etkilenme ▪ Müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık güçlerinin artması ▪ Alıcıların zevk ve ihtiyaçlarının değişmesi ▪ Olumsuz ya da ters demografik gelişmeler ▪ Diğer

Kaynak: Thompson ve Strickland, 1990: 91; Thompson ve Strickland, 1999: 107

Bu bilgiler bir matris üzerinde gösterildiğinde, SWOT (GZFT) Analizi matrisi Şekil 1.22'deki görünümü almaktadır.

Şekil 1.22. SWOT Analizi Matrisi



Kaynak: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>, Erişim Tarihi:13.11.2017.

SWOT (GZFT) Matrisi, yöneticilerin dört farklı türde strateji geliştirmelerini sağlar. Bunlar GF (güçlü yönler–fırsatlar) stratejileri, ZF (zayıflıklar–fırsatlar) stratejileri, GT (güçlü yönler-tehditler) stratejileri ve ZT (zayıf yönler–tehditler) stratejilerinden oluşur (David, 2011: 178–179).

- GF (güçlü yönler–fırsatlar) stratejileri: Dış çevredeki fırsatlardan yararlanmak için örgütün sahip olduğu güçlü yönleri kullanır.
- ZF (zayıflıklar–fırsatlar) stratejileri: İşletmenin dış çevresindeki fırsatlardan yararlanarak zayıf yönlerini geliştirmeyi amaçlayan stratejilerdir.
- GT (güçlü yönler-tehditler) stratejileri: İşletmenin güçlü yönlerini ve üstünlüklerini kullanarak karşı karşıya bulunduğu tehditlerden ve tehlikelerden kaçınmak ya da bunların etkilerini en aza indirmek için takip edilen stratejilerdir.
- ZT (zayıf yönler–tehditler) stratejileri: İşletmenin zayıflıklarını ve karşı karşıya kaldığı dışsal tehditleri azaltmak için geliştirilen savunma taktikleridir.

Bu stratejiler bir şekil üzerinde şu şekilde gösterilebilir:

Şekil 1.23. SWOT (GZFT) Matrisi ve İzlenecek Stratejiler

İÇSEL FAKTÖRLER DIŞSAL FAKTÖRLER	Güçlü Taraf (S)	Zayıf Taraf (W)
	Yönetim, İnsan Kaynakları, Satış ve Pazarlama, ARGE’de üstünlükler	Yönetim, İnsan Kaynakları, Satış ve Pazarlama, ARGE’de zayıflıklar
Fırsatlar (F)	SO STRATEJİSİ	WO STRATEJİSİ
Yeni ürün geliştirebilme, Yeni pazar fırsatları vb.		
Tehdit ve Tehlikeler (T)	ST STRATEJİSİ	WT STRATEJİSİ
Enerji darboğazı, rekabet, vergiler vb.		

Kaynak: Aktan, 1999: 42’den Akt. Aktan, 2008: 14.

Matriste de görüldüğü gibi, organizasyonun WO Stratejisini; kendisinin zayıf tarafının olduğu ve aynı zamanda fırsatlarla da karşılaştığı konumlarda izlemesi gerekmektedir. Kısaca bu durumda organizasyon fırsatları değerlendirip daha güçlü bir konumda yer almaya çabalamalıdır. Organizasyonun ST Stratejisini ise; kendisinin güçlü tarafının olduğu ve aynı zamanda tehdit ve tehlikelerle de karşılaştığı konumlarda izlemesi gerekmektedir. Böyle bir durumda organizasyon sahip olduğu avantajı kullanarak karşılaştığı bu tehdit ve tehlikeleri yok etmeye çalışmalıdır (Aktan, 2008: 14).

SWOT (GZFT) analizi tek başına tüm sorunlara çözüm değildir. SWOT (GZFT) Analizi ile ilgili bazı öncelikli değerlendirmeler şöyledir (Wheelen ve Hunger, 2012: 176):

- Uzun listeler üretir,
- Öncelikleri yansıtmada bir değer kullanmaz,
- Belirsiz kelimeler ve ifadeler kullanması,
- Aynı faktörler iki kategoride de yer alabilir (örneğin bir faktör hem zayıf yönlerde yer alabildiği gibi güçlü yönlerde de yer alabilir),

- Fikirleri verilerle ya da analizlerle doğrulama zorunluluğu yoktur,
- Tek bir analiz düzeyi gerektirir,
- Stratejilerin uygulanması ile mantıklı bir bağlantısı bulunmamaktadır.

Bu belirtilen değerlendirmelerin aksine SWOT (GZFT) analizinin faydaları ise aşağıda belirtilmiştir (Kaufman ve Diğerleri, 2003: 262):

- Planlamacılar, organizasyonun durumu ve iş sürekliliği elde etmek için yönetilecek riskler konusunda ortak bir bakış açısı kazanırlar.
- Stratejik hedeflere ulaşmada büyük engeller tespit edilmiş ve yanıtlar geliştirilmiştir.
- Mevcut yöntemler ve araçlar etkinliklerini ve yeni çözümleri tespit etmek için denetlenir.
- Gerekli sonuçları elde etmek ve engelleri ve sorunları aşmak için yeni yöntemler ve araçlar üretilmektedir.
- Planlayıcılara sağlam kanıtlara dayalı stratejiler ve taktiklerle ilgili akılcı kararlar vermelerine yardımcı olmak için somut ve soyut veriler üretilmektedir.
- İç meseleler ile dış meseleler arasındaki ilişkiler belirlenebilir ve proaktif olarak ele alınır.
- SWOT (GZFT) analizi organizasyonun davranış ve sonuçlarındaki büyük etkileri tanımlamaya yardımcı olur.

Zayıf organize edilmiş veya tasarlanmış bir SWOT (GZFT) analizi, "Patinaja" ve "Analiz felcine" yol açabilir. Bu dezavantajları önlemenin bir yolu, güçlü ve zayıf yönlerin verileri ile fırsat ve tehditlerin verilerinin takip edilebilmesi için bir yöntemin varlığıdır. Ayrıca, analistler ve planlamacılar somut ve soyut verileri ayırabilme konusunda anlaşılabilmelidir. Etkili bir SWOT (GZFT) Analizi için son kriter ise iç ve dış veriler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için bir sürece sahip olmaktır. Kısaca, etkili bir SWOT (GZFT) Analizi için kriterler Kaufman, Browne, Watkins ve Leigh tarafından şu şekilde belirlenmiştir (Kaufman ve Diğerleri, 2003: 262 - 263):

- SWOT (GZFT)'nin amacı açık tutulmalı: Gerekli sonuçları elde etmek adına strateji ve taktik geliştirmek için veri üretmeye yardım eder. Birinin SWOT(GZFT) analizini kendi başına bir amaç olarak yapmadığından emin

olunmalıdır. Sahip olmanız gereken cevapları almak için yalnızca gerekli olduğu kadar alınmalıdır.

- İçsel ve dışsal olarak toplanacak veriler için bir sınıflandırma sistemi geliştirilmelidir. Veriler önemine göre derecelendirilmelidir.
- Somut ve soyut veriler ayırt edilmelidir ve farklılıkları yansıtan dokümanların kayıt altına alınması sağlanmalıdır.
- Arzu edilen sonuçlara erişebilmek için strateji ve taktikler geliştirilsin diye iç güçlü - zayıf yönlerle dış fırsatlar - tehditler arasındaki ilişki ortaya konulmalıdır.
- Tercihen planlamacılar planlamaya başlamadan önce verilerin toplanması için yeterli zamana izin verilmelidir.

İşletme analizinde yöneticilerin sorması gereken temel sorular ise şunlardır;

- Mevcut işletme stratejimiz ne düzeyde başarılı bir şekilde işliyor?
- İşletmemizin piyasadaki mevcut konumu nedir?
- İşletmemizin zayıf ve güçlü yanları nelerdir?

İşletme analiz tekniklerinden SWOT (GZFT), bu soruların cevaplanmasında kullanılabilecek hem basit hem de kullanımı oldukça yaygın geleneksel bir stratejik analiz tekniğidir. Ancak kapsam ve derinlik bakımından bir takım kısıtlara sahiptir.

SWOT (GZFT) Analizinin sunmuş olduğu dar kapsamlı analiz çerçevesine karşılık, zaman içerisinde yöneticilere daha kapsamlı, sistematik ve ölçülebilir bir yaklaşımla işletme içi dinamiklerinin analizine imkan tanıyan alternatif yöntemler de geliştirilmiştir (Pearce ve Robinson, 2015: 166).

1.1.11.4.4. Paydaş Analizi

İş dünyası ile toplum birbiri ile ilişkili iki topluluktur. Bunların arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek adına yararlanılabilecek ana düşüncelerden biri de paydaşıktır. Organizasyonun toplumla arasındaki ilişki, organizasyonun çevresinde yer alan toplumsal grupların onu sık ve önemli konularda etkilemeye başlamasıyla önemli hale gelir (Gözlükaya, 2007: 44'ten Akt. Demir ve Yılmaz, 2010: 76).

Buradan da görüleceği üzere organizasyonun mal ve hizmetlerinden yararlanan, ondan direkt ya da indirekt etkilenen ya da onu etkileyen toplumdaki gruplar, diğer kurumlar ya da kişiler paydaş olarak adlandırılabilir. Sınıflandırıldıklarında üç sınıfa ayrılan paydaşlar ve kısa açıklamaları şöyledir:

İç paydaşlar: Organizasyonun içinde varolan ve ondan etkilenip veya onu etkileyen ilgili ya da bağlı kuruluşlar ile çeşitli gruplar ya da kişilerdir.

Dış paydaşlar: Organizasyonun dışında varolan ve ondan etkilenip veya onu etkileyen diğer kurum ve kuruluşlar ile çeşitli gruplar ya da kişilerdir.

Müşteriler (Yararlanıcılar): Organizasyonların kullanılması veya yararlanılması için ürettikleri mal ve hizmetlerden yararlanan diğer kurum ve kuruluşlar ile çeşitli gruplar ya da kişilerdir (Kalkınma Bakanlığı (Mülga DPT), 2006: 18-19).

Yukarıda yer alan paydaşların analiz edilebilmesi adına çeşitli aşamalardan söz edilebilir. Bunları kısaca paydaşların; tespiti, önceliklendirilmesi, değerlendirilmesi ve onların görüşlerinin ve önerilerinin alınması ile alınan bu görüş ve önerilerin değerlendirilmesi olarak sıralayabiliriz (Tamer, 2009: 33).

Paydaşların tespiti

Bu aşama, yapılacak analizin başlangıç aşamasıdır. Paydaş analizi sonucu kimlerin paydaş olduğu ve ayrıntıları belirlenmeye çalışılır. Bunun yanı sıra eğer bir paydaşın alt grup paydaşları da varsa ve bunlar ana paydaştan farklı öneme, özelliklere ya da beklentilere sahipse bu alt grup paydaşların da belirtilmesi gerekmektedir (Tamer, 2009: 33).

Bu paydaş tespitinden sonra organizasyonla ilişkileri açısından paydaşların paydaş olma nedenleri sorgulanır. Sonrasında ise, organizasyonun faaliyet çevresinin tanımlanması ve paydaşların birbirleri ile ilişkilerinin gerçekçi kurulabilmesinin sağlanması adına bir sınıflandırmaya gidilmesi gerekmektedir. Bu sınıflandırma sonunda yukarıda da değinildiği gibi iç, dış paydaşlar ile müşterilerden oluşan üçlü bir ayrıma gidilir.

Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşların önceliklendirilmesi, etkin bir şekilde görüşlerinin alınması ve bunların paralelinde hazırlanacak olan planda bunlardan yararlanılmasının sağlanması adına gereklidir (Önceliklendirilmede Tablo 1.12'den yararlanılabilir). Bu noktada bazı konulara; paydaşların organizasyonun faaliyetlerinden etkilenme ve onu etkileme seviyesi gibi konulara dikkat etmek gerekmektedir.

Tablo 1.12. Paydaş Listesi

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş / Müşteri	Neden Paydaş	Önceliği

Kaynak: Tamer, 2009: 34.

Paydaşların Değerlendirilmesi

Paydaşlar, değerlendirmeye yardımcı olacak Tablo 1.13'teki Paydaş - Ürün/Hizmet Matrisi kullanılarak detaylı bir şekilde değerlendirilmektedir. Matristen de anlaşılacağı üzere analiz çerçevesinde organizasyonun ürün ve hizmetlerinin onları kullananlarla eşleştirilmesi sağlanmaktadır. Böylece kimin, organizasyonun hangi ürün ve hizmetlerini kullandığı tespit edilmektedir.

Tablo 1.14. Paydaş – Ürün/Hizmet Matrisi

	Faaliyet Alanı 1				Faaliyet Alanı 2		
	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3
Paydaş 1		√				√	
Paydaş 2				√			√
Paydaş 3	√	√	√			√	
.....							

	Faaliyet Alanı 1				Faaliyet Alanı 2		
Ürün							
Hizmet							

Kaynak: Tamer, 2009: 35; Kalkınma Bakanlığı, 2018: 18.

Bu değerlendirme sonrasında Tablo 1.14'te gösterilen Etki/Önem Matrisi hazırlanarak öncelikli olan paydaşlarla ilişkilerin niteliği ortaya konulabilir.

Tablo 1.14. Paydaş – Etki/Önem Matrisi

Etki Önem	Zayıf	Güçlü
Önemsiz	İzle	Bilgilendir
Önemli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et	Birlikte çalış

Kaynak: Tamer, 2009: 35.

Paydaşların Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Paydaşlarla toplantılar düzenleyerek, çeşitli mülakatlarla, atölye çalışmaları yaparak ya da arama konferanslarıyla onların görüşlerinin ve önerilerinin alınması sağlanır ve bunların organizasyonun stratejik planına yansıtılabilmesi adına programlı çalışmalar gerçekleştirilir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 19). Paydaşların görüşleri tek ya da birden fazla yöntemle edinilebilmekte ve hangi yöntemle görüş alınacağına karar vermek için de çeşitli etkenler (görüşülmesi planlanan paydaş sayısı, erişilebilirliği ya da önem ve etkisi) değerlendirilmektedir (Tamer, 2009: 33).

1.1.11.5. Stratejik Tasarım Evresi

Organizasyonun geleceğinin tarif edilme çabası olarak stratejik tasarım tanımlanabilmektedir. Organizasyonun böyle bir tasarımı yapması, uzak geleceği

için bir düşünmesi ve onun için kendine bir yaşam biçimi yaratmaya çalışması anlamına gelir (Dinçer, 2013: 163).

Bu evrede organizasyon geleceğini tasarlayacaktır. Bunun için mevcut vizyon, misyon ve amaçlarını inceler ve gerekli görürse yenilen belirler. Bu inceleme sürecinde bazı düzeltmeler yapılan veya baştan tanımlanan misyonun belirlenmesinin ardından, arzulanan organizasyon resmi için vizyon belirlenir. Elbette gerek misyonla gerekse vizyonla örtüşecek amaç ve hedeflerin de belirlenmesi gerekir. Son olarak belirlenen bu amaç ve hedeflere nasıl varılabileceğini göstermek adına faaliyetler ve stratejiler belirlenir (Mirze, 2014: 161 - 162).

Özetle, stratejik tasarımın başlangıcının vizyon olduğu ve sonrasında stratejiler, organizasyonun amaç ve bölüm hedefleri ile kişisel normlara kadar uzanan bir amaçlar hiyerarşisi ya da düşler merdiveni olduğu söylenebilmektedir (Dinçer, 2013: 163-164)

Çalışmanın bu bölümünde bu kavramlar hakkında kısa bilgiler verilecek olup sırasıyla misyon, vizyon, değerler (ilkeler), amaç ve hedefler ile stratejiler ele alınacaktır.

1.1.11.5.1. Misyon Bildirimi

Misyonu bir görev olarak tanımlayanların yanı sıra bir ahlaki ve felsefi içerik olarak tanımlayan iki farklı tanımdan söz edilmektedir. İlk tanımında, organizasyon stratejisinin içerisinde belirtilen bir görev olduğundan bahsedilmekte ve yapılan işin ne olduğu ve ne olması gerektiği ile ilgili sorulara yanıt aranmaktadır.

İkinci tanımında ise misyon, müşterek değeri ifade etmektedir. Bu tanımında misyon ortak bir kültürü, değeri ya da duyguyu yansıtır. Açıklanan iki tanım gerçek anlamda tamamen birbirinden ayrılamaz. Çünkü misyonu yalnızca bir görev olarak tanımlamak eksik olmakta, ayrıca o görevi yerine getirirken yapılan çalışmalara verilen anlamı da ifade ettiğini bilmek gerekmektedir (Dinçer, 2013: 9).

David (1989) misyonu: “Bir işletmenin kuruluş ve varoluş nedenini açıklayan, temel amaç ve hedefini net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir.” şeklinde tanımlamıştır. Organizasyonların olmak istediklerinin ve yapmak istediklerinin göstergesi misyon ifadelerinde yer almaktadır (Karabulut Temel, 2007: 486).

Wheelen ve Hunger (2004) bir şirketin misyonunu, şirketin var olma nedeni, bir nevi görev tanımı olduğunu belirtmiş ve dar ve geniş kapsamlı olarak tanımlamıştır. Dar kapsamlı misyon, şirketin birincil faaliyetlerini tanımlar. Bunun yanında faaliyette bulunulan pazar, kullanılan teknoloji ve sunulan mamul/hizmet bazında şirketin faaliyetlerini sınırlandırır. Bunun tersine geniş kapsamlı bir misyon, faaliyette bulunulan pazar, kullanılan teknoloji ve sunulan mamul/hizmet bazında şirketin faaliyetlerini genişletmektedir (Wheelen ve Hunger’dan Akt. Kaygusuz ve Dokur, 2009: 18).

Pearce ve Robinson (2003) ise misyonu, şirketi, benzer diğer şirketlerden ayıran, ürün ve pazarlar bakımından faaliyetlerinin kapsamını belirleyen temel amaç olarak tanımlamış, genel anlamda tanımını; şirket niyetinin kalıcı bir ifadesi olarak yapmıştır. Ayrıca firmanın stratejik karar alıcılarının iş felsefesini içerdiğini, firmanın dışarıdan görünen imajının ne olacağını belirlediğini, firmanın kendisine ilişkin anlayışını yansıttığını ve firmanın temel ürün ve hizmet alanlarına ve şirketin tatmin etmeye çalışacağı müşterilerinin gereksinimlerine işaret ettiğini belirtmiştir. Kısaca, şirketin önemseydiği ürün, pazar ve teknoloji alanlarını betimlemekte ve bunu yaparken şirketin stratejik karar alıcılarının değerlerini ve önceliklerini yansıtmakta olduğunu vurgulamışlardır (Pearce ve Robinson, 2003: 23).

Stratejik misyon; temel yeterliliğini kullanarak hizmet edecek bir firmanın üretme ve pazarlama niyetinde olduğu ürününün genel bilgilerini sağlamaktadır. Etkili bir stratejik misyon bir şirketin özgünlüğünü tesis eder, ilham verir ve tüm paydaşlara endekslidir (Hitt ve Diğerleri, 2003: 23).

Rekabet ve rekabetçi avantajların temelini teşkil ettiği kadar şirketin amacını da kapsamı ile bir şirketin misyonu, vizyonundan ayrılır. Vizyon beyanı geniş tabanlıyken, misyon beyanı firmanın rekabet edeceği imkanlar üzerine odaklı ve özgüdür. Etketif misyon beyanları baki kalır ve gelişirse; çeşitli mali destek gruplarına cevap verilmesini öneren paydaş yönetimi konseptini kapsar. Müşteriler,

Çalışanlar, tedarikçiler ve malikler birincil hissedarlardır ancak belirli ortaklıklar da önemli bir rol oynar. Misyon beyanlarının; organizasyonun kapsayıcı, baki olan stratejik öncelikleri ve rekabetçi konumu yansıttığı zaman büyük etkileri olur. Misyon beyanlarının da özgünlüğü ve süresi değişkenlik gösterebilir (Dess ve Diğerleri, 2004: 28).

Bazı misyon beyanları krı veya herhangi bir finansal göstergeyi firmanın yegane amacı olarak tanımlar. Aslında birçoğu hisse sahiplerinin geliri veya krına değinmez. Organizasyonların veya birimlerin çalışanları çoğunlukla misyonun en önemli hedef kitlesidir. Onlar için misyon amaç ve yetiştirilecek taahhütler için ortak anlayış inşa etmeye yardımcı olmalıdır (Dess ve Diğerleri, 2004: 28).

Misyon, tüm paydaşların şirketin uzun vadeli performansıyla ilgili beklentilerini kapsayacak şekilde tasarlanmış bir mesajdır. Misyonu hazırlayan yöneticiler ve yönetim kurulu, şirketi birleştirici bir amaç tayin etmeye çalışırlar. Bu stratejik amaç, belirleme ve karar almaya temel oluşturur. Genel olarak misyon aşağıdaki hususlarla ilgilidir (Pearce ve Robinson, 2003: 23):

- Bu şirket neden var?
- Ekonomik amaçlarımız nelerdir?
- Kalite, şirket imajı ve kimliğimiz bakımından faaliyet felsefemiz nedir?
- Temel becerilerimiz ve rekabetçi avantajlarımız nelerdir?
- Hangi müşterilere hizmet veriyoruz ve verebiliriz?
- Hissedarlara, alışanlara, topluluklara, çevreye, sosyal sorunlara ve rakiplere karşı sorumluluklarımızı nasıl görüyoruz?

Ayrıca misyonun açık, çarpıcı bir şekilde zl ifade edilmesi gerektiği, bir hizmetin yapılma sürecini değil, yapılmasındaki amacı tanımladığı, yasaların kurum ve kuruluşlara verdiği görevlere ve yetkilere paralel belirlendiği ve hizmet sunumunun yapıldığı diğer kuruluşların ve kişilerin belirtildiği, son olarak sunulan hizmet ve ürünlerin de tanımlandığı, misyon bildiriminde dikkate alınması gereken hususlardır (Tamer, 2009: 41).

1.1.11.5.2. Vizyon Bildirimi

Misyon, “Hangi sektördeyiz?” sorusuna bir cevap verirken şirket vizyonu bazen üst düzey liderliğin geleceğe ilişkin özlemlerini dile getirmek için geliştirilir. Vizyon, şirketin enerji ve kaynaklarını arzulanan bir geleceğe ulaşmak için yönlendiren stratejik niyetini temsil eder (Pearce ve Robinson, 2003: 34).

Organizasyonların gelecekte olmak istedikleri yer ya da durumu vizyon ifade etmektedir. Ayrıca organizasyonların hedef odaklı olmalarını sağlayan bir araç, çalışanları bu hedeflere yöneltecek ve onların nasıl hareket edebileceklerine yardımcı olacak bir kılavuzdur (Karabulut Temel, 2007: 486).

Bir firmanın hedefler hiyerarşisini doğru bir şekilde ifade edebilmenin başlangıç noktası şirketin vizyonudur. Genellikle; büyük ölçekte ilham veren, kapsayıcı ve uzun vadeli bir amaç olarak tanımlanır. Vizyon güçlü bir duygu uyandıran ve sürükleyen bir hedef sunar. Bir vizyon, her şeyin firmanın stratejisine uygun gerçekleşip gerçekleşmediğine bağlı olarak başarılı ya da başarısız olabilir. Her ne kadar bu tür vizyonların ne kadar iyi başarıldıkları, kesin ve açık bir göstergeyle ölçülemiyor da olsa, organizasyonun değerleri, istekleri ve hedeflerinin asli beyanatıdır. Böyle vizyonlar sınırlı mali hedeflerin oldukça ötesine geçer ve tabii ki çalışanların kalbini ve aklını kazanmanın mücadelesini verir (Dess ve Diğerleri, 2004: 25 - 26).

Vizyon oluşturmadaki en büyük sıkıntı, vizyonun çalışanlarca anlaşılamamasıdır. Bu nedenle vizyon ifadesi, çalışanlarla birlikte hazırlanması gereken, onların çoğunluğu tarafından anlaşılabilir ve hatırlanabilecek, açık ve doğruluğu kanıtlanabilecek özellikte olmalıdır (Karabulut Temel, 2007: 486).

Covey'in (1997: 4) de belirttiği gibi çoğu işletmenin vizyon ifadesi olmasına rağmen bu vizyonu işletmeler 3 - 5 yıl için oluşturmamıştır. Bir vizyon ifadesi uzun yıllar için var olmamalıdır. Ulaşılmış bir vizyonla devam etmek yerine, ona ulaştıktan sonra yeni bir vizyonun yaratılıp, bu vizyona ulaşmaya çalışılması gerekir (Brown'dan Akt. Karabulut Temel, 2007: 486 – 487).

Vizyon beyanı aynı zamanda bir slogan, diyagram veya bir resim–dikkati çeken herhangi bir şeyi içerebilir. Hedef, kolay hatırlanan birkaç kelimeyle vizyonun daha resmi bölümlerinin özünü yakalamak olsa da vizyon beyanının bütün ruhunu içermesidir (Dess ve Diğerleri, 2004: 27).

Vizyonlar birçok sebeple başarısız olmaktadır (Dess ve Diğerleri, 2004: 27):

Uygulamalar konuşulanlara uymaz: İdealistik bir vizyon, çalışanların heveslerini canlandırırsa da üst düzey yönetimin davranışları vizyonla uyumlu değilse bu çok çabuk hayal kırıklığına dönüşebilir. Genellikle vizyon boş basmakalıp sözler ve “müşteriye adanmışlık”, “takım çalışması” veya “ toplam kalite” gibi istikrarlı olarak yönetimin eylemleri ile desteklenmeyen yeni moda kelimelerle slogan üretme seferberliğidir.

İlgisizlik: Çevresel tehdit ve fırsatlar veya bir organizasyonun kaynakları ve kapasiteleri ile ilişkisi olmayan, bir boşluk içinde yaratılmış vizyon beklenen ihtiyaçları görmezden gelir. Vizyonun gerçeklikle bağı olmadığında çalışanlar kabul etmeyecektir.

Ulvi Değil: Yöneticiler genellikle firmanın sorunlarını çözecek tarifi zor bir çözümün sürekli arayışındadır. Diğer yönetim usullerini denemiş olsalar da mevcut olanın kalması gerektiğine ikna olmuşlardır. Vizyonlar sağlam bir yönetimi destekler ancak herkesin davranışlarından sorumlu olmasını ve söylediklerini yapmasını ister. Bir vizyon bir organizasyonun hastalığının büyüdü ilacı olarak görülemez.

İdeal bir gelecek günümüz ile bağdaşmaz: Her ne kadar vizyonlar gerçeği yansıtmaması için tasarlanmasa da, bir şekilde bağı olması ihtiyacı vardır. İnsanlar umut verici bir gelecek resmi çizen bir vizyonu tanımlamakta güçlük çekse de genellikle firmanın rekabet ettiği veya firmanın zayıflıklarını görmezden gelen düşmanca bir çevreyi hesaba katmazlar.

1.1.11.5.3. Değerler (İlkeler) Bildirimi

“Kurumun Kalbi, kurumun sahip olduğu temel değerleridir.” diyen Clayton; stratejik düşünebilmek adına strateji üretenlerin, beyin ve zekanın yanında hayat

veren unsura da önem vermesi ve onu canlandırması gerektiğini belirtmiştir. Böyle bir kurumda gerek değerlere gerekse amaçlara yönelik duygu kurumun içinde yer alacaktır (Clayton'dan Akt. Gül ve Kırılmaz, 2013: 125).

Kurumdaki ilkelere, temel değerler de denilmektedir. Kurumun sahip olduğu temel değerler nelerdir? sorusunun yanıtı aranarak tespit edilen bu temel değerler, hem kurumdaki yönetim şeklini hem de uygulama metodunu açıklamaktadır. Değerlerin (İlkelerin) belirlenmesi, kurumun sahip olacağı misyon ve vizyon ile stratejik planının hazırlanması sürecinde oluşturacağı amaçlarının ve hedeflerinin de belirlenmesini anlatmaktadır. Değerler (İlkeler), kurumun alacağı kararlar, yapacağı seçimler ve belirleyeceği stratejilerde liderlik etmektedir. Böylece kurumlar ortak amaçları ve hedeflerine yönelik tüm çalışanları ile birlikte çalışmakta ve misyonlarına ve vizyonlarına ulaşmak adına birlikte sinerji yaratmaktadır (Özen, 2008: 60).

Genellikle şirket ilkeleri denilen bir şirketin felsefesi, genellikle misyonun içinde sunulur. İlkeler, stratejik karara, alıcıların şirketi yönetirken bağlı kaldıkları temel inançları, değerleri, amaçları ve felsefi öncelikleri yansıtır ve belirtir. Felsefeler bir şirketten diğerine pek değişmez. Hissedarlar ve yöneticiler iş faaliyetlerini yönlendiren ve onların düzenini sağlayan genel, yazılı olmayan ancak kapsamlı davranış kurallarını örtük olarak kabul ederler. Ne yazık ki şirket felsefeleri, genellikle o kadar benzer ve basmakalıptır ki temsil ettikleri değerlere bağlılıktan çok halkla ilişkiler için uydurulmuş gibi görünürler (Pearce ve Robinson, 2003: 27).

Yine de kurum değerlerini (ilkelerini) belirlemek, kurum kimliği ve stratejik planlama süreci açısından önem arz etmektedir.

Kurumun değerlerinin (ilkelerinin) maddeleştirilmiş özellikleri ise şöyledir (Gül ve Kırılmaz, 2013: 125 - 126):

1. Kurumda sahip olunan değerler (ilkeler) sayesinde hem yönetici hem de çalışan kademesindeki kişilerin, kurum stratejilerini oluştururken hangi sınırlar arasında hareket edebileceği belirlenmiş olur.
2. Kuruma uzun bir zaman dilimi sonunda yerleşen kurumun temel değerlerine (ilkelerine), sadece geçmiş dönemlerde kurumu başarıya taşıdıkları için bile saygı gösterilmektedir. Kurum işleyişine ve çalışanlarının davranış

biçimlerine yerleştiği ve günlük rutinlerde dolaylı yoldan dışa vurulduğu için kuruma yeni bir kişi katıldığında sahip olunan değerler (ilkeler) özel olarak o kişiye anlatılmaz. Bu kişilerin de kurumdaki mevcut değerlere (ilkelere) uyum göstermesi beklenmektedir. Elbette kabul görebilmek adına yeni katılım sağlayan bu kişiler de mevcut değerlere (ilkelere) uyum sağlamaktadır.

3. Temel değerlerin (ilkelerin) tespitine yönelik; kurumun sahip olduğu çalışma felsefesinin ve çalışma değerleri, ilkeleri ve standartları ile çalışanlarının inanç ve değerlerinin neler olduğuna yönelik soruların yanıtlanması gerekir.

1.1.11.5.4. Amaçların Belirlenmesi

1.1.11.5.4.1. Amaçların Tanımı ve Özellikleri

Kuruluşların sunduğu hizmetlere yönelik politika sonuçlarını ve kendisine hedef koyduğu bu sonuçların kavramsal anlatımı olan amaçlar (Tamer, 2009: 45), önceden planlanmış faaliyetlerin sonuçlarını ifade etmektedir (Kaygusuz ve Dokur, 2009: 18). Amaçların, birçok faaliyetin sonucunda erişilmek istenen bir durum olmasından dolayı, hem kişisel hem de sosyal olarak belirlenmiş hareketlerle, verilecek tepkilerin yönetilmesinde kullanılan, birer hedef olduğu da söylenebilmektedir (Etzioni'den Akt. Eren, 2010: 63).

Niteliği itibarıyla amaçlar; soyut-somut, beşeri-sosyal ve maddi-manevi olarak belirtilebilir. Bu bakış açısıyla amaçların; verilecek olan tepkilerin ve mevcut davranışların yönlendiricisi ve beşeri ya da sosyal olarak tespit edilmiş maddi ya da manevi değerler olduğu yönünde bir ifade kullanılabilir (Dinçer, 2013: 165).

Organizasyonel ve bir organizasyonun yönetilmesi açısından ise, o organizasyonların faaliyetlerinin ve varoluşunun nedeninin amaçlar olduğu da belirtilebilir. Organizasyonel açıdan amaçlar, ulaşılmak istenen geleceğe yönelik bir konudur (Drucker'dan Akt. Eren, 1990: 67).

Gerek vizyonun gerekse misyonun ölçülebilecek bir hedef olarak açıklanabilmesini sağlayan stratejik amaçlardır (Kılıç ve Erkan, 2006'dan Akt. Demir ve Yılmaz, 2010: 81). Vizyonun gereksiz bir hayal olmaması için de içinin tutarlı

stratejik amaçlarla doldurulması gereklidir (Clayton'dan Akt. Gl ve Kırılmaz, 2013:129).

Organizasyonun erişmeye çalıştığı gelecek için aldığı ekonomik ve sosyal kararlardır şeklinde işletme amaçları tanımlanabilmektedir.

Organizasyonların st yöneticilerince belirlenen bu amaçların, tüm çalışanlarca sahiplenilmesi ve başarıyla ulaşabilmesi için kabul edilebilir, ulaşılabilir, açık bir şekilde tanımlanmış, motive edici, kendi içinde birbiriyle uyumu olan, fırsat maliyetleri dikkate alınmış ve son olarak organizasyona ve duruma bağlı olarak özel olma gibi özellikleri bünyesinde barındırması gerekir (Albanese ile Donelly ve Diğerlerinden Akt. Dinçer, 2013:166 – 168).

Bunların yanı sıra amaçlar, stratejik planlama için bir ereve oluşturmakta, organizasyonun yönünü tayin etmekte ve etkinliklerle programlar arasında birleştirici bir rol oynamaktadır. Organizasyonun vizyonu, misyonu ve değerleri (ilkeleri) ile uyumlu olması gereken amaçlar, onların program ve uygulamasında başarının yakalanması için de katkı sağlamalı ve minimum üç yıl için hazırlanmalıdır (Thompson ve Strickland, 1999'dan Akt. Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408).

1.1.11.5.4.2. Amaçların işlevleri

Ortak bir yönetimde yer alan kişilerin istekleri ve gereksinimlerini dikkate alarak organizasyonun genel amaçlarını belirlemek elbette zordur. Yönetici, işçi temsilcisi ve ortaklardan oluşan yönetim kurulunun, organizasyonun amaçlarının belirlenmesinde birlikte davranması bir zorunluluktur. Bu kişi ve grupların haricinde kalan müşteriler ve kamuoyuna yönelik de kamuoyu yoklamasının yapılması gerekmektedir. Bu ortak yönetim (koalisyon) zelliğine sahip olan amaçların, organizasyondaki yöneticilere; politika belirlemek, kaynak seçimi yapmak, program hazırlamak gibi konularda rehberlik etme özelliği de vardır (Newman ve Logan'dan Akt. Eren, 2010: 65).

Bunun yanı sıra amaçların diğer bir özelliği de yöneticilere yol göstermek ve yapılan faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek için kullanılan bir araç olmasıdır (Granger'den Akt. Eren, 1990: 70). Özetle amaçlar öyle standartlardır ki

organizasyonun ya da organizasyondaki departmanların değerlendirilmesinde kullanılabilirler (Newman ve Logan'dan Akt. Eren, 2010: 66).

Amaçların belirlenebilmesi adına; organizasyonun iç ve dış koşulları, durumları değerlendirilmekte, bu da Grander'in vurguladığı gibi gerek organizasyon içi gerekse organizasyon dışındaki zorlu ve güç durumların öğrenilmesine yardımcı olmaktadır. Organizasyonlar genel amaçlarının yanı sıra onlara bağlı özel (organizasyonun alt ve üst seviyelerinde yer alan) amaçlara da sahiptir. Bu açıdan bakıldığında organizasyonların genel amaçları, organizasyondaki daha özel amaçların oluşturulmasına yardım etmekte ve hatta oluşturulmasına neden olmaktadır (Granger'den Akt. Eren, 1990: 70).

1.1.11.5.5. Hedeflerin Belirlenmesi

Yukarıda da ele alındığı gibi vizyon beyanları oldukça engin olma eğiliminde ve ilham verici, kapsamlı ve hevesle hedefe yönelerek temsil edilen bir amaç olarak tanımlanabilir. Öte yandan misyon beyanları ise pazarda istenilen rekabetçi avantaja dayanan ve organizasyonun var olma nedenine dair sorulara yönlendiren ve daha özgün olmaya eğilimli beyanlardır. Stratejik hedefler, misyon beyanlarını işlevselleştirir. Yani misyon ve vizyon, organizasyonun hedef hiyerarşisinde “daha yüksek hedefleri” gerçekleştirmesi veya ilerlemesinde rehberlik sağlanmasına yardımcı olur. Ayrıca örgütsel hedefler, planlama, örgütleme, motivasyon ve kontrol için bir temel oluşturur (Certo ve Peter, 1991: 71-75).

Örgütsel hedefler tüm modern organizasyonlarda bir şekilde mevcuttur (Certo ve Peter, 1991: 77). Hedeflerin belirlenmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesinin ölçütü olacak bir mihenk noktası gerektirir. Eğer hedeflerin spesifiklik veya ölçülebilirlik eksikliği varsa sırf bu yüzden organizasyonun misyon ve vizyonuna doğru ilerlemesinde organizasyona yardımcı olup olmadığını anlamının hiçbir yolu yoktur. Elbette hedeflerin kalitesi onların ne kadar faydalı olduklarını belirler. Yöneticilerin yüksek kaliteli kurumsal hedefler geliştirmelerine yardımcı olmak için aşağıda yer alan maddeler geliştirilmiştir (Certo ve Peter, 1991: 77):

- Yöneticiler spesifik olan kurumsal hedefler geliştirmelidir.
- Yöneticiler ulaşılabilir kurumsal hedefler oluşturmalıdır.

- Yöneticiler esnek kurumsal hedefler oluşturmmalıdır.
- Yöneticiler ölçülebilir kurumsal hedefler oluşturmmalıdır.
- Yöneticiler uzun vadede ve kısa vadede tutarlı olan kurumsal hedefler geliştirmelidir.

Bir başka deyişle hedeflerin anlamlı olabilmeleri için karşılamaları gereken birkaç kriter vardır (Dess ve Diğerleri, 2004: 28 - 30):

Ölçülebilir. Hedefi gerçekleştirmeye karşı mesafe kaydedildiğini gösteren en azından bir gösterge (veya mihenk taşı) olmalıdır.

Belirgin. Neyin başarılması gerektiğini açık bir mesaj olarak ortaya koyar.

Uygun. Organizasyonun misyon ve vizyonu ile tutarlı olmalıdır.

Gerçekçi. Kuruluşların çevre üzerindeki yetenekleri ve fırsatları göz önünde bulundurularak ulaşılabilir bir hedef olmalıdır.

Vakitli. Hedefi yerine getirmek için bir zaman çizelgesi olması gerekir.

Hedefler yukarıdaki kriterleri karşıladığında, organizasyon için birçok fayda sağlar (Dess ve Diğerleri, 2004: 30):

Öncelikle çalışanların ortak hedefler doğrultusunda kanalize edilmesine yardımcı olur. Bu, organizasyondaki değerli kaynaklara yoğunlaşmaya ve korumaya yardımcı olurken toplu halde daha zamanında çalışmaya yardımcı olur.

İkinci olarak, meydan okuyan hedefler çalışanların organizasyonda daha yüksek bağlılık ve çaba düzeylerine çıkması için motive olmasına ve ilham almasına yardımcı olur.

Üçüncüsü, bir kuruluşun farklı birimlerinin genel şirket hedeflerinden ziyade kendi hedeflerini takip etme potansiyeli her zaman vardır. Her ne kadar iyi niyetli olsa da bunlar bir bütün olarak organizasyon ile çelişen amaçlar olabilir. Anlamlı hedefler böyle çatışmalar ortaya çıktığında çözüme yardımcı olur.

Son olarak, uygun hedefler, ödülleri ve teşvikler için bir ölçüt sağlar. Sadece çalışanlar tarafında motivasyon seviyelerinin yükselmesine neden olmakla kalmaz, aynı zamanda ödüller verildiğinde daha büyük bir eşitlik veya adalet duygusu sağlamaya yardımcı olurlar.

Bir şirketin hedeflerini belirleyeceği bazı alanlar şunlardır (Thomas ve Wheelen, 2012: 19):

- Karlılık (Net kar),
- Verim (Düşük maliyetler vb.),
- Büyüme (Toplam varlıklarda satışta büyüme vb.),
- Hissedarların serveti (Temettüleri, hisse senedi fiyat takdiri vb.),
- Kaynakların kullanımı,
- İtibar (Bir üst firma olarak düşünülüyor olmak),
- Çalışanlara yapılan katkılar (Çalışan güvenliği, ücretleri, çeşitlilik),
- Sosyal katkılar (Ödenen vergiler, hayır kurumlarına katılım, gerekli bir ürün veya hizmetin sağlanması),
- Pazar liderliği (Pazar payı),
- Teknolojik liderlik (Yenilik, yaratıcılık),
- Hayatta kalma (İflastan kaçınmak),
- Üst yönetimin kişisel ihtiyaçları (Firmayı kendi amaçları için kullanma, yakınları için iş sağlamak).

Yukarıda da belirtildiği gibi başarıya önem veren her kilit yönetici için hedefler gereklidir. Bununla ilgili finansal performans ve stratejik performans olmak üzere iki sonuç alanı öne çıkmaktadır.

Kabul edilebilir finansal performansa ulaşmak bir zorunluluktur; aksi takdirde, organizasyonun mali durumu, alacaklıları ve hissedarlarını uyarabilir, gerekli insiyatifleri finanse etme yeteneğini bozabilir ve belki de hayatta kalma riskini tehlikeye atabilir.

Kabul edilebilir bir stratejik performans elde etmek, şirketin uzun vadeli piyasa konumunu ve rekabet gücünü sürdürmek ve geliştirmek için gereklidir.

Finansal ve stratejik performans hedeflerini temsil eden liste Tablo 1.15'teki gibidir (Thompson ve Strickland, 1999: 36 -37):

Tablo 1.15. Finansal ve Stratejik Performans Hedefleri

Finansal Hedefler	Stratejik Hedefler
▪ Gelirlerini büyütmek ▪ Kazançlarını büyütmek ▪ Daha yüksek temettü ▪ Daha geniş kar marjı ▪ Yatırım sermayesinde daha yüksek getiri ▪ Cazip ekonomik katma değer performansı ▪ Güçlü tahvil ve kredi notu ▪ Daha büyük para akışı ▪ Piyasa değerini cazip ve sürdürülebilir şekilde artırmak ▪ Bir “Mavi Çip” şirketi olarak tanınmak ▪ Daha çeşitlendirilmiş bir gelir tabanı ▪ Durgunluk dönemlerinde istikrarlı kazanç	▪ Daha büyük bir pazar payı ▪ Zamanlamada rakiplerinden daha hızlı olmak ▪ Rakiplerden daha büyük ürün kalitesi ▪ Kilit rakiplere göre daha düşük maliyetler ▪ Rakiplerinden daha geniş ve daha cazip ürün yelpazesi ▪ Rakiplere göre müşterilerde daha güçlü itibar ▪ Üstün müşteri hizmeti ▪ Teknolojide ve ürün yeniliklerinde lider olarak tanınma ▪ Rakiplerinden daha geniş coğrafi kapsam ▪ Rakiplerinden daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti

Kaynak: Thompson ve Strickland, 1999: 37.

Sonuç olarak hedefler, planlanan etkinliğin nihai sonuçlarını vermektedir. Bir eylem olarak başlatılmalı, mümkün olduğunca sayısallaştırılarak ve ne zaman ne yapılacağını bildirmelidir. Bir şirketin hedeflerine ulaşması, şirket misyonunu yerine getirebilmesi sonucunu doğurur (Thomas ve Wheelen, 2012: 18).

1.1.11.5.6. Stratejilerin Belirlenmesi

Uzun ve eski bir geçmişe sahip olan strateji literatürü, karar öncesi detaylı bir analizin yapılmasını zorunlu görmekte olan rasyonel ve iyi bilinen bir modeldir. Burada rasyonelite ile karar alıcıların alacakları kararlarda; (a) Alternatifleri dikkate alması, (b) Hangi alternatif benimsenirse hangi sonuçla karşılaşacağını düşünülmesi ve değerlendirilmesi ile (c) En uygun alternatifin seçilmesinin gerekliliği ifade edilmiştir. Rasyonel karar alma modelinin strateji için uyarlanan şekli, aşağıda

yer alan önerilerde bulunmakta ve bu öneriler resmi olarak stratejik planlama sisteminin kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Bu öneriler şöyledir (Frederickson ve Mitchell'den Akt. Çetin, 2012: 55):

- Stratejiye uyarlanmış rasyonel karar alma modeli,
- Sistematik çevre analizi,
- İç güçlerin ve zayıflıkların değerlendirilmesi,
- Açık hedef belirleme,
- Alternatif eylem süreçlerinin değerlendirilmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için kapsamlı bir plan geliştirilmesi.

Stratejiler stratejik plana, stratejik olma özelliği katmaktadır. Bir plan bütünü olan stratejiler, belirlenmiş olan misyona ve amaçlara nasıl ulaşılabilceğini belirlemektedir. Organizasyonların rekabetçi avantajlarını arttıran ve dezavantajlarını azaltan da yine stratejilerdir (Kaygusuz ve Dokur, 2009: 18 -19; Işık ve Aypay, 2004: 353).

Organizasyonun kaynakları ve yetkinlikleri ile hedefleriyle uyumu, stratejilerin belirlenmesinde dikkate alınması gereken konulardır. Kurumsal strateji oluşturma yöntemlerinden biri de "Kritik Sorular Yöntemi"dir. Bu yöntem ile erişilmek istenen amaç ve hedefler için bu süreçte karşılaşılabilecek sorunlar belirlenmekte ve bunların azaltılmasına yönelik stratejiler geliştirilmektedir. Organizasyonun SWOT (GZFT) analizi ile belirlenen güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditleri de bu süreçte kullanılabilmektedir (Tamer, 2009: 52).

Literatürde (stratejik planlama) 250'yi aşkın stratejik seçenek türü mevcuttur. Asıl olan, bu türlerin her birini kendi içinde detaylı değerlendirmektir. Bu şekilde, yöneticilerin dahil olacağı ana stratejik sınıfın belirlenmesi ve bu sınıf altında hangi seçeneğin bu yöneticilere uyacağına karar verilmesi de mümkün olacaktır (Eren, 2010: 227).

Farklı amaç ve sonuçlara ulaşmak için farklı yönetim kademesinde hazırlanan ve uygulanan stratejiler de farklı olmaktadır. Bundan dolayı, organizasyonlarda stratejik yönetimle ilgili kişiler, stratejileri hazırlayan ve uygulayan yönetim kademesine göre sınıflandırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2016: 196). Tez

çalışmasında yukarıda belirtilen bu kapsamlı alternatiflerden örgütsel seviyeler dikkate alınarak “Yönetim düzeylerine göre” yapılan ayrımla; kurumsal, işletme ve fonksiyonel düzeyde stratejiler incelenmektedir.

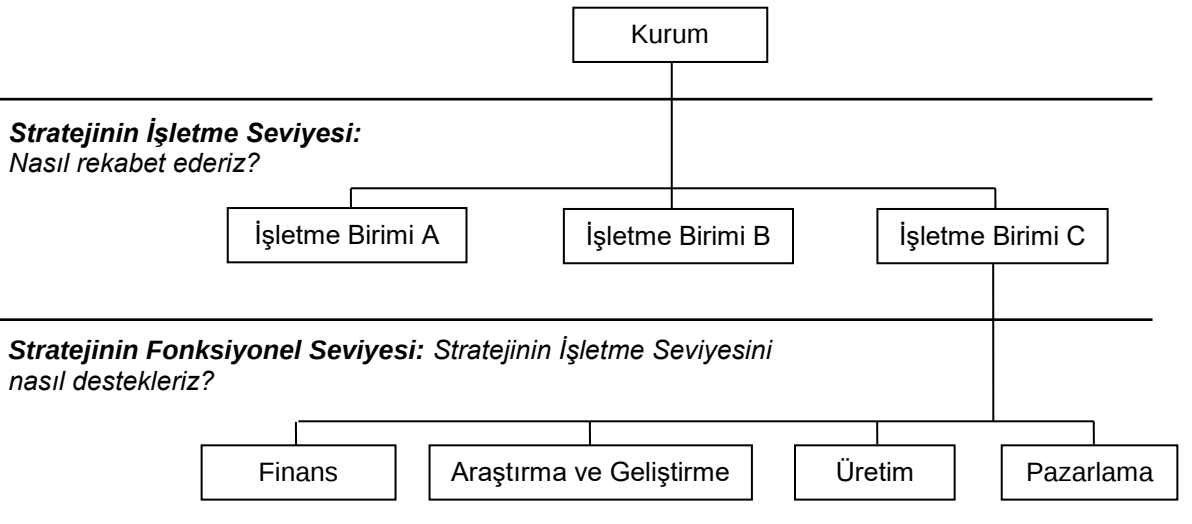
1.1.11.5.6.1. Stratejilerin Seviyeleri

Yönetim hiyerarşisinde her bir yönetim kademesinin harcadığı stratejik çaba farklıdır. Çünkü yöneticilerin sorumlulukları ve bakış açıları da farklılık göstermektedir. Üst kademelerde sorumluluk artarken buna paralel planlama ve kontrol etme çabaları da artmaktadır. Oysa alt kademelerde örgütlenme ve stratejileri uygulama çabası görülmektedir. Özellikle daha büyük şirketlerde görülen ise farklı seviyelerde farklı stratejilerin geliştirildiğidir (Dinçer, 2013: 56 - 58).

Bu noktada stratejik yönetimin diğer bir yönü de stratejik konuların uygulandığı örgütsel seviye ile ilgilidir. Stratejik yönetici Tablo 1.16'da gösterildiği gibi normalde stratejinin üç seviyesi açısından düşünür. Bu seviyeler; kurumsal (şirket), işletme ve fonksiyonel seviyelerdir (Daft, 1991:154 - 170):

Tablo 1.16. Organizasyonlarda Stratejinin Üç Seviyesi

Stratejinin Kurumsal (Şirket) Seviyesi: *Biz hangi işteyiz?*



Kaynak: Daft, 1991: 154.

1.1.11.5.6.1.1. Stratejide Kurumsal (Şirket) Seviye

Sorusu: Biz hangi işteyiz?’dir. Kurumsal seviyedeki stratejilerle ilgilidir. Kurumsal seviyede strateji, Kurumun mevcudiyetini oluşturan işletme birimleri ve üretim hatları ile organizasyonun bütününün birleşimine mahsustur. Bu seviyedeki stratejik eylemler genellikle, yeni işlerden kazanç elde etmek, işletme birimlerini, tesisleri veya üretim hatlarını tavsiye etmek ile diğer kurumlarla yeni alanlarda ortak teşebbüsler yapmak ile ilgilidir.

Kurumsal (Şirket) seviyede strateji, genellikle Stratejik İşletme Birimleri (SİB) olarak adlandırılan işletme departmanının kullanımı ile ilgilidir. Bir SİB, eşsiz bir iş misyonuna, üretim hattına, rakiplere ve şirketteki diğer SİB'lere ilişkin pazarlara sahiptir. Bütün şirketteki görevli idareciler genellikle “Büyük strateji” olarak adlandırılan genel bir stratejik yönelimi tanımlar ve gerçekleştirmek için stratejik işletme birimlerinin “Portföyünü” bir araya getirir.

Büyük strateji; bir firmanın uzun vadeli amaçlarını başarabilme niyetiyle oluşturduğu büyük çaplı genel eylem planıdır. Büyük stratejiler üç genel kategoride dağılım gösterir; büyüme, istikrar ve tasarruf.

Büyüme: Dâhili olarak belirli SİB'lerin yayılmasına yatırım yaparak veya harici ek ticari departmanlar edinerek bir üst seviyeye çıkabilir. Dâhili büyüme, örneğin Goodyear'ın Eagle lastiği geliştirmesi veya Coors'un Kuzeydoğu'da yayılarak mevcut ürünlerinin yeni pazarlarda büyümesi gibi yeni veya değiştirilmiş ürünlerin atılımını kapsayabilir. Harici büyüme genellikle ürün grubu ile ilgili işletmelerin iktisabı veya şirketin yeni sahalara sokulması anlamına gelen çeşitlenmeyi kapsar. Bazen genişleme rakip şirketlerin alımını da içerebilir.

İstikrar: Bazen organizasyonun aynı büyüklükte kalmak istemesi ve kontrollü bir biçimde yavaşça büyümesi anlamına gelen bir duraklama stratejisi olarak adlandırılabilir. Şirket mevcut ticari faaliyetinde kalmak ister.

Tasarruf ise: Organizasyonun ya mevcut ticaretin boyutunu küçülterek, stokunu likidite ederek veya tüm ticari kuruluşu tasfiye ederek zorunlu bir düşüşten geçtiği dönem anlamına gelir. Organizasyon yöneticilere personel ve masraflarda

geniş kapsamlı kesintilere gidilmesinin telkin edildiği, ürünleri için olan talepte hızlı bir düşüşün deneyimlendiği bir tecrübe yaşıyor olabilir.

Stratejide Kurumsal (Şirket) Seviye ile ilgili bir başka strateji ise portföy stratejisidir. Portföy stratejisi: Ticari birimlerin ve üretim hattının; şirketin rekabetçi bir avantaj ve sinerji ihtiyacını karşılamak için mantığa uygun bir şekilde kaynaşması ve birbirine katılması ile ilgilidir.

1.1.11.5.6.1.2. Stratejide İşletme Seviyesi

Sorusu: Nasıl rekabet ederiz?'dir. İşletme seviyesindeki stratejilerle ilgilidir. İşletme seviyesinde strateji, her işletme birimi veya üretim hattı ile ilgilidir. Sektörde müşteriler için işletme birimlerinin nasıl rekabet edeceğine odaklanır. Bu seviyedeki stratejik kararlar reklam miktarı, araştırma ve geliştirmenin kapsamı ve istikameti, ürün değişiklikleri, yeni ürün geliştirilmesi, ekipmanlar ve tesisler ile üretim hatlarındaki küçülmeye ilgilidir.

İşletme seviyesinde üç genel- büyüme, istikrar ve tasarruf- stratejileri işletme düzeyinde de uygulamaya konulur ancak bunlar işletme departmanlarının tasfiyesi veya iktisabındansa rekabetçi eylemler vasıtasıyla başarılıdır. İşletme birimlerinin formüle ettiği stratejiler; Miles ve Snow'un strateji tipolojisi, Porter'ın rekabetçi stratejileri ve ürün ömrüdür. Her biri işletme birimi için rekabetçi bir eylemi karşılar.

Miles ve Snow'un Strateji Tipolojisi

İşletme seviyesi strateji tipolojisi; Raymond Miles ve Charles Snow'un iş stratejileri çalışmasından geliştirilmiştir. Temel fikir işletme düzeyindeki yöneticilerin dış çevre ile uyumlu stratejileri formüle etme arayışıdır. Organizasyonlar dâhili karakteristikler, strateji ve çevresel karakteristiklere uyum sağlamayı başarma mücadelesi verirler. Çevrenin arayıcı, savunmacı, analizci ve tepkici stratejiler olduğu temel alınarak dört strateji benimsenebilir. Bu stratejiler, çevreleri ve içsel karakteristikleri Tablo 1.17'de özetlenmiştir.

Tablo 1.17. Miles ve Snow'un Strateji Tipolojisi

	Strateji	Çevre	Organizasyon Karakteristikleri
Arayıcı	Yenilik getir. Yeni pazarlar bul. Büyük. Riskler al.	Dinamik Büyüyen	Yaratıcı, yenilikçi, esnek, âdemi merkezi.
Savunmacı	Alanını koru. Tasarruf et. Mevcut pazarı koru	İstikrarlı	Sıkı kontrol, merkezi, üretim verimliliği, düşük ek masraf
Analizci	Mevcut pazarı sürdürmenin yanında makul yenilikler	Makul değişim	Sıkı kontrol ve esneklik, üretim verimliliği, yaratıcılık
Tepkici	Net olmayan Strateji. Belirli durumlara tepki. Akışa uyum.	Koşulsuz	Mevcut ihtiyaçlara bağlı olarak açık olmayan organizasyonel yaklaşım.

Kaynak: Miles ve Diğerleri'nden Akt. Daft, 1991: 165.

Arayıcı: Strateji, yenilik getirmek, yeni fırsatları araştırmak, risk almak ve büyüme. Arayıcı strateji dinamik büyüyen çevrelere uygundur. Böyle bir ortamda yaratıcılık verimlilikten daha önemlidir. İçsel organizasyon yenilikleri kolaylaştırmak için esnek ve âdemi merkeziyetçidir.

Savunmacı: Strateji neredeyse arayıcı stratejinin aksidir. İstikrar hatta tasarruf ile ilgilidir. Savunmacı strateji yalnızca mevcut pazar payını sürdürmenin arayışındadır, mevcut müşterilerini korur ama ne büyüme ne de yenilik uğraşındadır. Savunmacı içsel verimlilik ve sabit müşterileri için güvenilir ürünler üretmenin kontrolüyle ilgilenir. Savunmacı, gerileyen bir endüstri veya istikrarlı bir ortamda başarılı olabilir.

Analizci: Arayıcı ve Savunmacı'nın arasında ortada bulunmakla ilgilidir. Analizci strateji, yenilikler ufuktayken istikrarlı bir işi sürdürmektir. Aynı ürünlerle istikrarlı bir çevreyi hedeflerken, verimlilik stratejisi mevcut müşterileri elde tutmaya uygundur. Diğerleri ise yeni, büyümenin mümkün olduğu daha dinamik ortamları hedeflemektedir. Analizci mevcut üretim hatları boyunca verimlilik ile yeni ürün hatları için yaratıcı gelişimi dengeleme girişimindedir.

Tepkici: Neredeyse hiçbir stratejisi yoktur. Belirli bir çevreye uygun bir stratejiyi tanımlamaktansa, tepkiciler çevresel tehditler ve fırsatlara doğaçlama usulü

karşılık verir. Tepkiciler dış çevre ile örtüşen uzun vadeli bir plana sahip değildir ve acil ihtiyaçları karşılayacak gibi görünen eylem her ne ise onu gerçekleştirirler. Tepkici bir strateji üst yönetimin tanımladığı bir planı veya organizasyona verdiği açık yönlendirme olmadığı için neredeyse rastlantısal görünür. Başarısız şirketler genellikle tepkici stratejilerin sonucudur.

Porter’ın Rekabetçi Stratejisi

Micheal E. Porter birçok işletme organizasyonu üzerinde çalışmış ve üç verimli işletme düzeyinde strateji önermiştir; farklılaştırma, maliyet liderliği ve odaklanma. Her strateji ile ilgili organizasyonel karakteristikler Tablo 1.18’de özetlenmiştir.

Farklılaştırma stratejisi: Firmanın ürün ve hizmetlerini endüstrideki diğerlerinden ayırt etme çabasını kapsar. Organizasyon reklamı, farklı ürün özelliklerini, sıra dışı hizmeti veya eşsiz olarak algılanacak bir ürünü kazandıracak yeni bir teknolojiyi kullanabilir. Farklılaştırma stratejisi müşteriler sadık olduğu ve ürün için daha yüksek fiyatlar ödeyeceği için daha karlı olabilir.

Maliyet liderliği: Bir diğer strateji olan maliyet liderliği, verimli tesisler arayışında olup, maliyet azaltma peşinde olduğu ve rakiplerinden daha verimli ürün imalatı için sıkı maliyet kontrolü yaptığı zaman oluşur. Düşük maliyetli statü rakiplerinin fiyatlarını kırarken hala makul bir kar elde ederek mukayese edilebilir bir kalite sunabilmek anlamına gelir.

Odaklanma stratejisi ise: Organizasyon stratejisini belirli bir bölgesel pazar veya satın alma grubunda yoğunlaştırır. Şirket yalnızca dar bir hedef pazarı için ya farklılaştırma ya da düşük maliyet yaklaşımını kullanır.

Tablo 1.18. Porter'ın Rekabetçi Stratejileri İçin Organizasyonel Karakteristikler

Strateji	Genellikle Gereken Vasıflar ve Kaynaklar
Farklılaştırma	Güçlü pazarlama kabiliyetleri Fonksiyonel departmanlar arasında güçlü koordinasyon Yaratıcı beceri Temel araştırmalarda kuvvetli kapasite Kalite ve teknolojik liderlikte Kurum ünü
Baştanbaşa Maliyet Liderliği	Sıkı mali kontrol Süreç mühendisliği kabiliyetleri Yoğun işgücü denetimi Üretimde kolaylık sağlamak için tasarlanmış ürünler Sık, detaylı kontrol raporları
Odaklanma	Belirli bir stratejik hedefe yönlendirilmiş yukarıdaki politikaların kombinasyonu

Kaynak: Porter'den Akt. Daft, 1991: 167.

1.1.11.5.6.1.3. Stratejide Fonksiyonel Seviye

Sorusu: İşletme seviyesindeki rekabet stratejisini nasıl destekleriz?'dir. Stratejinin fonksiyonel seviyesi ve işletme birimlerindeki başlıca fonksiyonel departmanlarla ilgilidir. Fonksiyonel düzeydeki stratejiler, ana departmanlar tarafından iş seviyesi stratejisinin uygulamasını desteklemek için benimsenen eylem planlarıdır. Ana örgütsel fonksiyonlar; pazarlama, üretim, finans, personel ile araştırma ve geliştirmeyi içerir. Bu birimlerdeki üst düzey yöneticiler örgütsel stratejik amaçlarda başarılı olmak için iş düzeyindeki stratejilerle koordine edilmiş stratejileri benimserler.

Olgun ürünleri ya da analiz edici stratejisi olan örgütlerin farklı işlevsel stratejileri vardır. Personel departmanı verimlilik ve güvenlik için gelişim ve teşvik tedbirleri, transferler dahil, stabil iş gücünü geliştirmek ve desteklemek üzere stratejiler geliştirmelidir. Pazarlama, marka sadakatini ve kurulmuş, güvenilir dağıtım kanallarının geliştirilmesini vurgulamalıdır. Üretim uzun üretim süreleri, rutinleşme ve maliyet düşüşü gibi bulunduğu düzeyi korumalıdır. Finans nakit akışı ve pozitif nakit değerlere odaklanmalıdır.

Birinci bölümde bilimsel anlamda ele alınan stratejik planlamanın ardından ikinci bölümde kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmak üzere stratejik planlama ile ilgili gerçekleşen gelişmeler, stratejik planlamanın dayanaklarını oluşturmak üzere çıkarılan hukuksal çerçeve ve kamuda stratejik planlama hazırlanması sırasında kullanılmak üzere hazırlanan kılavuz, rehber ve tüm bunların gerekliliği, faydaları ve karşılaşılan engeller/ güçlükler ele alınmış, son olarak bir kamu kurumunda uygulama örneği aktarılmıştır.



İKİNCİ BÖLÜM

KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA

Tez çalışmasının ikinci bölümünü kamuda stratejik planlama anlayışının gelişimi ile başlamakta, Türkiye’de ilk stratejik planlama çalışmalarının yapıldığı pilot kurum ve kuruluşlar ele alındıktan sonra tüm bu çalışmaların yasal dayanakları olan mevzuat aktarılmaktadır. Sonrasında Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzunun üçüncü sürümüne göre, stratejik plan hazırlama süreci ele alınmakta ve kamuda uygulanmaya başlanan bu stratejik planlamanın gerekliliği, faydaları, bu süreçte karşılaşılan güçlükler/engeller incelenmektedir. Son olarak bir kamu kurumunun 2015-2019 Stratejik Planı çerçevesinde uygulamış olduğu dış paydaş analizi, çalışmanın adında da belirtildiği üzere bir kamu kurumunda uygulama örneği olarak aktarılmaktadır.

2.1. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Organizasyonlar 21’inci yüzyılda gerçekleşen globalleşmenin, teknolojiye hızlı gelişmelerin, yeni pazarların oluşmasının, kişilerin gereksinimlerinin ve beklentilerinin değişmesinin etkisiyle oluşan, değişimler ve devamlı olarak artmakta olan rekabet karşısında stratejik düşünmeye, stratejik planlama yapmaya ve aldıkları kararlarının stratejik olmasına dikkat etmeye mecbur kalmışlardır (Bayraktar ve Yıldız, 2007’den Akt. Demir ve Yılmaz, 2010: 70).

Globalleşmenin boyutlarının dünya çapında giderek artması sonucunda uluslararası ilişkiler ve etkileşimlerde de artış görülmüştür. Bunun sonucunda ülkeler kendi sosyo-ekonomik hedeflerine erişebilmek adına yeni yaklaşımlara (mali ve ekonomik) yönelmiştir. Kamuda görülen yeni yönetim anlayışıyla; performans yönetiminin, mali yerelleşmenin ve kamuda piyasaya odaklı yönetim anlayışının uygulanabilmesi adına ülkeler çalışmalar yapmaktadır (Egeli ve Diğerleri, 2007: 28).

Dünya genelindeki bu değişimlerin, dönüşümlerin ve de gelişmelerin çok gerisinde kalmış olan Türk kamu yönetimi, önemli yönetsel ve mali sıkıntılarla karşılaşmış, 2000’li yıllarda bu değişim karşısında tavır alamaması, sunduğu hizmetlerin yerinde ve zamanında olamamasının yanı sıra kimsenin memnuniyetini de kazanamamasının sonucu olarak çok büyük baskılarla (iç ve dış) mücadele etmek zorunda kalmıştır (Taş, s. 102-103, www.tid.gov.tr. 10.12.2017).

Türkiye’de kamu yönetiminde merkezi planlama girişiminin başlangıcı Cumhuriyetin ilk yıllarına dayanmaktadır. Planlı kalkınma döneminin başlangıcı sayılan 1961 Anayasası’yla beraber DPT’nin kurulması ve merkezi düzeyde planlamanın kurumsallaşması gerçekleşmiştir. Bu merkezi düzeydeki planlama, neo – liberal politikaların görüldüğü 1980 yıllarından sonra yerini planlamada yeni bir anlayış olan stratejik planlamaya bırakmıştır. Bu birçok batı ülkesinde yapılan kamudaki reformların sonucu olan anlayış, geç de olsa 2000’li yılların başlangıcında anlaşilmaya başlanmıştır (Leblebici ve Erkul, 2008: 278’den Akt. Coşkun, 2011: 125-126).

2000’li yılların başlangıcındaki bu gelişmelerden sonra Türkiye’de Kamu Harcama Reformuna yönelik önemli bir çalışma başlatılmış ve birçok önemli konu görüşülmeye başlanmıştır. Bu konulardan bazıları; politika oluşturmada Türk kamu kurumlarının geliştirilmesi, mali bir disiplinin bütçelerin hazırlanması ve uygulanması sürecinde sağlanması, stratejik öncelikler baz alınarak kaynakların dağıtılması ve kullanımında da etkinliğin ve verimliliğin kontrol edilmesi ile sonuçları üzerinde bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi gibi konulardır (Maliye Bakanlığı SGB, 2006: 2).

Bu çerçevede, amacı Türk kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlamanın uygulanması ve bu kurum ve kuruluşlar ile mali sektörün orta vadeli reform programlarının da desteklenmesi olan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFSAL-II), Temmuz 2001’de Dünya Bankası’yla imzalanmıştır (Özen, 2008: 221).

Ayrıca, “Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Karar” Resmi Gazetede 24.07.2003 tarihinde yayımlanmış ve içeriğinde bazı tespitlere yer verilmiştir. Bu tespitlerin en önemlilerinden biri; kamu kuruluşlarının çok fazla merkezileştirdiği ve siyasi mücadele içerisine girdikleri, bunun sonucunda da yeterli politika üretmedikleri olmuştur. Bunun haricinde bu kuruluşların stratejik planlama yaparak sahip olacağı avantajlar da dile getirilmiş ve bu sayede; kuruluşların kendi misyonlarını netleştirebilecekleri, yeterli olmayan politikalarını ve önceliklerini bu sayede oluşturabilecekleri, başarılarını ise geliştirecekleri

performans göstergeleriyle ölçebilecekleri vurgulanmıştır (Hastürk, s.7. www.bekad.org.tr, 10.01.2018).

Kuruluşların hazırlayacakları bu stratejik planlarında katılımcı anlayışı benimseyecekleri, gerek vatandaşları kapsayan dış paydaşların gerekse çalışanları kapsayan iç paydaşların memnuniyetlerinin önemleneceği ve bu paydaşların stratejik planlama sürecine dahil edileceği belirtilmiştir. Stratejik planlarını hazırlayan kamu kurum ve kuruluşlarının bütçelerine baz oluşturacak olan stratejik planlarına dayalı olarak idari bütçelerini oluşturacakları da açıklanmıştır (Aydın, 2012: 50).

Bunun sonucunda amacı; kamu mali yönetiminin ve kontrol sisteminin uluslararası normlara uygun ve kamunun yönetiminde daha saydam, hesap verebilir bir yönetim anlayışının oluşturulması olan kamudaki mali yönetim sistemini yeniden düzenleyen mevzuat yürürlüğe girmiştir (PEBR, 2004: 3).

İlk etapta dayanak kabul edilen stratejik planlamaya yönelik mevzuat aşağıdaki gibidir (DPT, 2006'dan Akt. Aydın ve Aksoy, 2007: 299 – 300):

1. 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
2. 10.07.2004 tarih ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu
3. 22.02.2005 tarih ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu
4. 03.07.2005 tarih ve 5393 sayılı Belediye Kanunu ile
5. 22.12.2005 tarih ve 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun

2.1.1. Pilot Kurum ve Kuruluşlardaki Çalışmalar

2003/14 no'lu, 4 Temmuz 2003 tarihli Yüksek Planlama Kurulunun Kararı; kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik planlarını öncelikle VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı ve Yıllık Programlarda yer alan politikalar ve makro hedefler çerçevesinde hazırlayacaklarını, sonraki yıllarda kendi bütçelerini de bu stratejik planlarda belirledikleri misyonları, vizyonları ve hedefleri çerçevesinde oluşturacaklarını belirtmektedir. Belirtilen bu hedefler kamudaki reform çalışmaları dahilinde yapılacak ve kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama uygulanacaktır. Bunun ilk adımı

olan pilot uygulama çalışmalarının başlatılması ve orta vadede kamudaki tüm kurum ve kuruluşlara yaygınlaştırılarak uygulanması kararı alınmıştır (Bağdigen ve Avcı, 2013: 38; YPK Kararı, 2003: 7).

Stratejik planlamanın pilot uygulamalarına başlanması hedefine yönelik, 19 Temmuz 2004 tarihli ve 2004/37 sayılı 2005 Mali Yılı Bütçesi ve 2005 Yılı Yatırım Programı hazırlık çalışmalarına ilişkin 2005 Yılı Programı ve 2005 Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararında da belirlenen sekiz pilot kuruluşun stratejik plan çalışmalarını sürdüreceği ve performans esaslı bütçelerini de hazırlayacakları açıklanmıştır.

2003/14'te Yüksek Planlama Kurulu Kararıyla belirlenen ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararıyla başlanan çalışmalara devam edileceği belirtilen pilot kuruluşlar aşağıda belirtilmiştir (YPK Kararı, 2003: 7; YPK Kararı, 2004, www.resmigazete.gov.tr (03.04.2018)):

- Tarım ve Köyşleri Bakanlığı
- Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı
- Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
- Karayolları Genel Müdürlüğü
- Hacettepe Üniversitesi
- Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi)

Sayılan pilot kuruluşlardaki bu uygulamalar, kamuya yenilikçi bir bakış açısı sunan stratejik planlama yaklaşımıyla elde edilmek istenen faydanın ve yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmaların başarıya ulaşması için önemli birer unsurdur (Kutluhan, s.79, www.dergi.sayistay.gov.tr, 03.04.2018).

2006 yılında, bu sekiz kuruluşta 2003/14 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları ile başlatılan çalışmaları tamamlanmıştır.

Çalışmalar boyunca DPT Müsteşarlığı, bu kuruluşlarla işbirliği yaparak çalışmaların sonuçlandırılmasından (Taş, 2005: 109) ve bu kuruluşların yönlendirilmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesinden yetkili ve sorumlu olan kurum olmuştur (Ökmen ve Parlak, 2010: 510 – 511).

Bu pilot çalışmaların yürütülmesinden yetkili ve sorumlu olan DPT, Türkiye’de böylesi bir stratejik planlama çalışmasının başarılabilme şansını ve uygulanmasına yönelik ipuçlarını aşağıdaki maddelerde belirtildiğı üzere ortaya koymuştur (Erkan, 2008: 80 – 82):

- Pilot kuruluşlarda gerçekleştirilen çalışmalar stratejik planlamanın başarısında kurum tarafından planın sahiplenilmesi ve benimsenmesinin önemini ortaya koymuştur. Bunun  düzeyde (siyasi, tepe yönetim ve çalışanlar) oluşmasının gereğı de vurgulanmıştır. Uygulanmasındaki şansın artması, siyasi düzeyde verilen talimatlarla çelişmemesi ve onların ardında kalmaması için siyasi düzeyde kabul görüp sahiplenilmesi gerekmektedir. Çalışmalardaki motivasyonun ve stratejik planlamadan beklentilerin azalmaması için tepe yönetimce sahiplenilmesi gerekmektedir. Aynı şekilde stratejik planlamaya karşı dirençle karşılaşılmaması için de çalışanların sahiplenmesi büyük önem arz etmektedir.
- st planların (Sektörel, bölgesel ve kalkınma planların) eksik olması veya kuruluşun yapacağı stratejik planlamaya girdi verememesi durumları pilot uygulamalarda sık karşılaşılan ve sorun olarak nitelendirilebilecek durumlardır. Yereldeki stratejik planlama çalışmaları için bölgesel ve ile ait planların yokluğı da kuruluşların kendi planlarını yapmasını güçleştirmektedir. Sektörel planların yokluğunda kuruluşların kendi planlarını kalkınma planına göre hazırlaması onları zorlayan bir durum olmuştur.
- Pilot uygulamalar boyunca Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısının kanunlaşıp kanunlaşmayacağındaki belirsizlik bazı sorunlara yol açmış, en çok etkilenen kuruluş ise Denizli İl zel İdaresi olmuştur. Bu tasarıda gerçekleşmesi beklenen; merkezi idarenin taşra teşkilatlarının il özel idaresine bağlanması varsayımı doğrultusunda çalışılmış, ancak bu varsayım gerçekleşmemiştir. Dolayısıyla hazırlanan stratejik planın bu varsayıma dayalı bölümleri uygulanamamıştır. Bu belirsizliğin etkilediği diğer kuruluşlar ise Tarım ve Köyişleri Bakanlığı ve Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü olmuştur. Özetle belirsiz bir ortamda hazırlanan stratejik planların başarısının bu belirsizliklerden olumsuz etkilendiği görülmüştür.
- Diğer bir husus ise, sonuç odaklılığın g anlaşılmış olması ve katılımcıların kuruluş faaliyetlerine ilişkin sonuçları belirtmekte zorlanmış olmasıdır. Bunun

aksine kuruluş girdilerinin, faaliyetlerinin ve projelerinin belirlenmesi oldukça kolay olmuştur.

- Çalışmalarda özellikle analiz safhalarının uzun sürmesi nedeniyle planlama süreci planlanandan uzun zamanda tamamlanmıştır.
- Genel anlamda kamu kurumları için hazırlanan stratejik planlama kılavuzunun gereksinimlere cevap verdiği ancak kuruluşların yapısı dikkate alınarak çeşitli uyarlamaların da yapılması gerektiği anlaşılmıştır.

2.1.2. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Hukuki Temelleri

Kamuda stratejik planlamanın hukuki temelleri, normlar hiyerarşisinde yer alan; kanunlar, uluslararası anlaşmalar, kanun hükmünde kararnameler, yönetmelikler ve çeşitli kararlar çerçevesinde ele alınmıştır.

2.1.2.1. Kanunlar

2.1.2.1.1. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 10.02.2003 tarihinde kabul edilerek 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Kanun, 22.012.2005 tarihinde kabul edilen 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunla yapılan değişikliklerle 01.01.2006 tarihinden itibaren tümüyle yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu ile ek ve değişiklikleri yürürlükten kalkmıştır.

Bu Kanunun amacı; kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolü düzenlemektir.

Kanunun stratejik plan ile ilgili maddeleri şunlardır (5018 sayılı KMYKK):

Madde 3- Münhasıran bu Kanunun uygulanmasında;

n) Stratejik plan; kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı, ifade eder.

Madde 7- Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetim sağlanması amacıyla kamuoyu zamanında bilgilendirilir. Bu amaçla;

b) Hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar, stratejik planlar ve bütçe hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması, Zorunludur.

Mali saydamlığın sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması ve önlemlerin alınmasında kamu idareleri sorumlu olup, bu hususlar Maliye Bakanlığınca izlenir.

Madde 9- Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon ve vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütülecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir.

Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların

bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir.

Madde 10- Bakanlar, hükümet politikasının uygulanması ile bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların stratejik planları ile bütçelerinin kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, bu çerçevede diğer bakanlıklarla koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktan sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, üniversiteler ve ileri teknoloji enstitüleri için Milli Eğitim Bakanına, mahalli idareler için İçişleri Bakanına aittir.

(Değişik ikinci fıkra: 24/7/2008-5793/31 md.) Bakanlar, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması ile hukuki ve mali konularda Başbakana ve Türkiye Büyük Millet Meclisine karşı sorumludurlar.

Bakanlar idarelerinin amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve yıllık performans programları konusunda her mali yılın ilk ayı içinde kamuoyunu bilgilendirirler.

Madde 11- Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar.

Madde 13- Bütçelerin hazırlanması, uygulanması ve kontrolünde aşağıdaki ilkelere uyulur:

c) Bütçeler kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde, idarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine ve fayda-maliyet analizine göre hazırlanır, uygulanır ve kontrol edilir.

d) Bütçeler, stratejik planlar dikkate alınarak izleyen iki yılın bütçe tahminleriyle birlikte görüşülür ve değerlendirilir.

Madde 17- Gelir gider tekliflerinin hazırlanmasında;

b) Kalkınma planı ve yıllık program öncelikleri ile kurumun stratejik planları çerçevesinde belirlenmiş ödenek tavanları,

c) Kamu idarelerinin stratejik planları ile uyumlu çok yıllık bütçeleme anlayışı, Dikkate alınır.

Madde 41- Üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkililerince, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, her yıl faaliyet raporu hazırlanır. Üst yönetici, harcama yetkilileri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını esas alarak, idaresinin faaliyet sonuçlarını gösteren idare faaliyet raporunu düzenleyerek kamuoyuna açıklar.

Madde 60- Mali Hizmetler Birimi

Kamu idarelerinde aşağıda sayılan görevler, mali hizmetler birimi tarafından yürütülür:

a) İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek.

2.1.2.1.2. 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu

5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu 10.07.2004 tarihinde kabul edilerek 23.07.2004 tarih ve 25531 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

Bu Kanunun amacı; büyükşehir belediyesi yönetiminin hukuki statüsünü düzenlemek, hizmetlerin planlı, programlı, etkin, verimli ve uyum içinde yürütülmesini sağlamaktır.

Kanunun stratejik plan ile ilgili maddeleri şunlardır (5216 sayılı BBK):

Madde 7- Büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

a) İlçe belediyesinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik planını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak.

Madde 18- Büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri şunlardır:

b) Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.

Madde 21- Büyükşehir belediyesi teşkilatı; norm kadro esaslarına uygun olarak genel sekreterlik, daire başkanlıkları ve müdürlüklerden oluşur.

Birimlerin kurulması, büyükşehir belediyesinde hizmetlerin yürütülmesi belediye başkanı adına onun direktifi ve sorumluluğu altında mevzuat hükümlerine, belediyenin amaç ve politikalarına, stratejik planına ve yıllık programlarına uygun olarak genel sekreter ve yardımcılar tarafından sağlanır.

2.1.2.1.3. 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu

5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu 22.02.2005 tarihinde kabul edilerek 04.03.2005 tarih ve 25745 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

Bu Kanunun amacı; il özel idaresinin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir.

Kanunun aşağıda belirtilen 10, 26, 30, 31, 35, 39 ve 44. Maddelerinde stratejik plan ile ilgili hükümler yer almaktadır (5302 sayılı İÖİK):

Madde 10- İl genel meclisinin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, il özel idaresi faaliyetlerini ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve karara bağlamak.

Madde 26- Encümenin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmek.

Madde 30- Valinin görev ve yetkileri şunlardır:

b) İl özel idaresini stratejik plana uygun olarak yönetmek, il özel idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, il özel idaresi faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.

Madde 31- Vali, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plan ve programları ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans planı hazırlayıp il genel meclisine sunar.

Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve il genel meclisinde kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.

Stratejik plan ve performans planı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve il genel meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

Madde 35- Genel sekreter, il özel idaresi hizmetlerini Vali adına ve onun emirleri yönünde, mevzuat hükümlerine, il genel meclisi ve il encümeni kararlarına, il özel idaresinin amaç ve politikalarına, stratejik plan ve yıllık çalışma programına göre düzenler ve yürütür. Bu amaçla il özel idaresi kuruluşlarına gereken emirleri verir ve bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar.

Madde 39- Vali, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41. Maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plan ve performans hedeflerine göre

yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayan faaliyet raporunu hazırlar.

Madde 44- İlin stratejik planına uygun olarak hazırlanan bütçe, il özel idaresinin mali yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelirlerin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin verir.

2.1.2.1.4. 5393 Sayılı Belediye Kanunu

5393 sayılı Belediye Kanunu 03.07.2005 tarihinde kabul edilerek 13.07.2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

Bu Kanunun amacı; belediyenin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenlemektir.

Kanunun stratejik plan ile ilgili maddeleri şunlardır (5393 sayılı BK):

Madde 18- Belediye meclisinin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmek.

Madde 34- Belediye encümeninin görev ve yetkileri şunlardır:

a) Stratejik plan ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmek.

Madde 38- Belediye başkanının görev ve yetkileri şunlardır:

b) Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.

Madde 41- Belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar.

Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.

Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir. Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

Madde 56- Belediye başkanı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41inci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plan ve performans programına göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlar.

Madde 61- Belediyenin stratejik planına ve performans programına uygun olarak hazırlanan bütçe, belediyenin mali yıl ve izleyen iki yıl içindeki gelir ve gider tahminlerini gösterir, gelirlerinin toplanmasına ve harcamaların yapılmasına izin verir.

2.1.2.1.5. 5436 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun

Stratejik planlamanın örgütlenmesini sağlamak üzere, Başbakanlık ve Bakanlıklarda, kamu idarelerinin merkez teşkilatlarında, üniversiteler ve ileri teknoloji enstitülerinde strateji geliştirme birimlerinin (Strateji Geliştirme Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları ve Strateji Geliştirme Müdürlükleri) kurulması 5436 sayılı Kanunun 15'inci Maddesi ile karara bağlanmıştır.

2.1.2.2. Yüksek Planlama Kurulu Kararları

Stratejik planlama ile ilgili Yüksek Planlama Kurulunun 2003/14 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararlarının detay anlatımı ilgili başlıklar altında ele alınmıştır.

2.1.2.2.1. 2003/ 14 Sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları

2004 yılı programı ve mali yılı bütçesi hazırlık çalışmaları konulu Yüksek Planlama Kurulu toplantısı 04.07.2003 tarihinde gerçekleşmiştir. Yapılan toplantı sonucu 2003/14 sayılı kararın 25'inci maddesinde kuruluş düzeyinde stratejik planlama çalışmalarına ilişkin bir dizi düzenlemeye gidilmesi kararı verilmiştir.

Buna göre kamu kesiminde yapılan reform çalışmaları kapsamında, kamu kuruluşlarının ilk aşamada VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı ve yıllık programlarda yer alan politikalar ve makro hedefler çerçevesinde kendi stratejik ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerinin bu planda öngörülen kuruluş misyonu, vizyonu ve hedefleri doğrultusunda oluşturmaları hedeflenmektedir. Bu hedefler doğrultusunda 2004 yılı bütçesi hazırlıkları çerçevesinde;

- a) DPT Müsteşarlığı, hazırladığı Stratejik Planlama Kılavuzunu ilgili tüm kuruluşların bilgisi ve kullanımına sunacaktır.
- b) DPT Müsteşarlığı, orta vadede bütün kuruluşlara yaygınlaştırmak üzere 2003 yılında Tezin “pilot kurum ve kuruluşlardaki çalışmalar” başlığı altında yer verilen kuruluşlarda pilot düzeyde stratejik planlama çalışmalarını başlatacaktır.
- c) Pilot kuruluş düzeyinde başlatılacak stratejik planlama çalışmalarının bir proje kapsamında ayrıntılandırılması ve faaliyet programının belirlenmesi, faaliyetlerin yürütülmesi ve çalışmanın pilot kuruluşlar ile işbirliği içinde sonuçlandırılmasından DPT Müsteşarlığı yetkili ve sorumludur.
- d) DPT Müsteşarlığı, kuruluşlar tarafından yürütülecek pilot çalışmaları yönlendirecek, izleyecek, değerlendirecek, çalışmaların sonuçlarına bağlı olarak Stratejik Planlama Kılavuzunu güncelleyecek, yaygınlaştırma aşamasına yönelik olarak gerekli kurumsal ve mevzuat düzenlemeleri ile diğer ilişki faaliyetleri gerçekleştirecektir.

- e) Pilot kuruluşlar stratejik planlarını 2005 yılı programına ve bütçe teklifine baz oluşturacak şekilde en geç Haziran 2004 itibariyle tamamlayacaktır. DPT Müsteşarlığı tarafından incelenmesini müteakip Yüksek Planlama Kurulunun onayına sunulacak olan bu planlar, Maliye Bakanlığı tarafından yürütülmekte olan performans esaslı bütçeleme çalışmalarına temel teşkil edecektir.

2.1.2.2.2. 2004/ 37 Sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları

2005 yılı programı ve mali yılı bütçesi makro çerçeve kararı konulu Yüksek Planlama Kurulu toplantısı 19.07.2004 tarihinde gerçekleşmiştir. Yapılan toplantı sonucu 2004/37 sayılı kararın stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme başlıklı 26'ncı maddesinde Tezin "pilot kurum ve kuruluşlardaki çalışmalar" başlığı altında yer verilen kuruluşlarda stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme çalışmalarına devam edileceği kararı alınmıştır.

2.1.2.3. Yönetmelikler

Türk Dil Kurumu tarafından hukuki anlamı "Yasa ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak amacıyla hazırlanan, düzenleyici kuralların yazılı olduğu resmi belge" olarak tanımlanan ([http://www.tdk.gov.tr.\(10.04.2018\)](http://www.tdk.gov.tr.(10.04.2018))) ve stratejik planlamanın hukuki altlığına oluşturan yönetmelikler bu bölümde incelenmiştir.

Stratejik planlama kapsamında çıkarılmış ve ele alınacak yönetmelikler; Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Kamu İdarelerinde Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik, Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ve Kamu İdarelerinde Hazırlanacak Performans Programı Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik'tir.

2.1.2.3.1. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Resmi olarak stratejik planlamaya geçiş süreci, Türkiye'de kamu sektöründe 26 Mayıs 2006 tarihinde 26179 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan "Kamu İdarelerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" ile

olmuştur. Ancak bu Yönetmelik 26.02.2018 tarihinde 30344 sayılı Resmi Gazetede aynı isim altında revize edilerek yayımlanan Yönetmelik ile yürürlükten kaldırılmıştır.

Söz konusu yeni Yönetmelik; stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecinin temel aşamaları ile bu sürece ilişkin takvimin tespiti, stratejik planların değerlendirilmesi, kalkınma planı ve programlara uygunluğunun sağlanmasına yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Yönetmelikte stratejik planlama sürecinde benimsenecek genel ilkeler aşağıda yer alan şekliyle ele alınmıştır:

- a) Stratejik planlar bilfiil kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanır.
- b) Kamu idaresi çalışanlarının, kamu idaresinin hizmetlerinden yararlananların, kamu idaresinin faaliyet alanı ve hizmetleri ile ilgili sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu idareleri ile diğer paydaşların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.
- c) Taşra teşkilatı bulunan kamu idareleri, stratejik plan hazırlama sürecinde hedef ve performans göstergelerini taşra teşkilatlarıyla işbirliği içerisinde belirler.
- d) Çalışmalar, üst yönetici başkanlığında, tüm birimlerin aktif katılım ve katkılarıyla strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde yürütülür.
- e) Stratejik planlama sürecinin etkili ve etkin şekilde yürütülmesinden tüm birimler sorumludur.
- f) Kamu idareleri için uzun süreli analiz gerektiren çalışmalar stratejik plan hazırlık sürecinden önce özel bir çalışma olarak başlatılır.
- g) Taşra teşkilatı bulunan kamu idarelerinde, taşra teşkilatlarının stratejik yönetim kapasitesinin artırılmasına yönelik önlemler merkez teşkilatınca alınır.
- h) İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalışır.
- i) Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlık ile yakın işbirliği içerisinde yürütülür.
- j) Kamu idarelerinin stratejik planları; Kanuna, bu Yönetmeliğe, Kılavuza, Rehberlere ve Bakanlıkça yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin tebliğlere uygun olarak hazırlanır.

2.1.2.3.2. Kamu İdarelerinde Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik

17 Mart 2006 tarihinde 26111 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan bu Yönetmelik; genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler, sosyal güvenlik kurumları ile mahalli idarelerin faaliyet raporlarının hazırlanması, ilgili idarelere verilmesi, kamuoyuna açıklanması ve bu işlemlere ilişkin süreler ile diğer usul ve esasları belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

5018 sayılı KMYKK'nın 41'inci maddesine dayanarak ve raporlamada; sorumluluk, doğruluk ve tarafsızlık, açıklık, tam açıklama, tutarlılık ve yıllık olma ilkelerinin benimsenmesini belirterek hazırlanan Yönetmelikte faaliyet raporu;

- Birim faaliyet raporu
- İdare faaliyet raporu
- Mahalli idareler genel faaliyet raporu ve
- Genel faaliyet raporu

Olmak üzere dört başlıkta açıklanmıştır.

2.1.2.3.3. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

18 Şubat 2006 tarihinde 26084 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Yönetmelik; düzenleyici ve denetleyici kurumlar hariç olmak üzere, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinde strateji geliştirme birimlerinin çalışma usul ve esaslarını düzenlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Madde 4- Strateji geliştirme birimlerinin görevleri, aşağıda belirtilen fonksiyonlar kapsamında yürütülür;

- a) Stratejik yönetim ve planlama.
 - 1) Misyon belirleme.
 - 2) Kurumsal ve bireysel hedefler oluşturma.
 - 3) Veri-analiz ve araştırma-geliştirme.

- b) Performans ve kalite ölçütleri geliştirme.
- c) Yönetim bilgi sistemi.
- d) Mali hizmetler.
 - 1) Bütçe ve performans programı.
 - 2) Muhasebe, kesin hesap ve raporlama.
 - 3) İç kontrol.

Strateji geliştirme birimlerinin stratejik planlama ile ilgili görevleri Yönetmelik Madde 5'te düzenlenmiştir. Bu kapsamdaki görevleri;

- a) Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde idarenin orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak.
- b) İdarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütlerini geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek.
- c) İdarenin yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek ve yorumlamak.
- d) İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve tahmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak.
- e) Yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek.
- f) İdarede kurulmuşsa Strateji Geliştirme Kurulunun sekretarya hizmetlerini yürütmek.
- g) İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek ve
- m) Harcama birimleri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını da esas olarak idarenin faaliyet raporunu hazırlamaktır.

2.1.2.3.4. Kamu İdarelerinde Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik

05 Temmuz 2008 tarihinde 26927 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Yönetmelik; genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler, sosyal güvenlik kurumları ile mahalli idarelerin performans programlarının hazırlanması,

ilgili idarelere gönderilmesi, kamuoyuna açıklanması ve bunlara ilişkin süreler ile diğer usul ve esasları belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Bir kamu idaresinin program dönemine ilişkin öncelikli stratejik amaç ve hedeflerini, performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütülecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren program olarak tanımlanan performans programlarının çıktı ve sonuç odaklı bir anlayışla, doğru ve güvenilir bilgiye dayalı, mali saydamlığı ve hesap verebilirliği sağlayacak şekilde her yıl hazırlanacağı belirtilmiştir.

Ayrıca Madde 4'te "Performans programları; Performans Programı Hazırlama Rehberi ve Bakanlıkça performans esaslı bütçelemeye ilişkin yapılacak diğer düzenlemelere uygun olarak idarenin program dönemine ilişkin performans hedef ve göstergelerini, performans hedeflerine ulaşmak için yürütülecek faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, idareye ilişkin mali ve mali olmayan diğer bilgileri içerecek şekilde mali hizmetler biriminin koordinasyonunda harcama yetkililerinin katılımıyla üst yönetici tarafından idare düzeyinde hazırlanır." denilmiştir.

2.2. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİ

Tez çalışmasında kamu kurumlarında stratejik plan hazırlama sürecinin aktarılacağı bu kısım, kamu kurumları için stratejik plan hazırlama rehberi niteliğinde olan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nun 2018 yılında yayımlanan üçüncü sürümüne göre ele alınmıştır.

2.2.1. Çalışmaların Başlatılması

KMYKK'nun 11'inci maddesinde belirtildiği üzere üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar.

Ayrıca Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin madde 7'sinde de üst yöneticilerin, idarelerinin stratejik

planlarının hazırlanmasından, uygulanmasından ve izlenmesinden Bakan'a, mahalli idarelerde ise Meclis'e karşı sorumlu oldukları, aynı zamanda Yönetmeliğin madde 8'inde ise stratejik plan hazırlık sürecinin stratejik plan genelgesinin yayımı ile başladığı belirtilmiştir.

Bu çerçevede hazırlanan Kılavuzda da hazırlık süreci bölümünde "Bakan, bakanlığı ile bakanlığına bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerin stratejik planlama çalışmalarının başladığını Stratejik Plan Genelgesiyle duyurur" ve aynı bölümde "üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından Bakana karşı sorumludurlar ve üst yönetici Stratejik Plan Genelgesini uygun görüşle Bakanın onayına sunar" denilmiştir.

2.2.2. Stratejik Planlama Anlayışının Sahiplenilmesi

Tez çalışmasının birinci bölümünde de detayları verilen kişilerin stratejik planlamadaki sorumlulukları Kılavuzun üçüncü sürümü içerisinde de ele alınmıştır ve stratejik planlamanın başarısının ancak idarenin tüm çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkün olacağına vurgu yapılmıştır. Stratejik planlamanın kurum içerisinde yalnızca belli bir birimin veya kişinin sorumluluğunda görülmemesi gerektiği, planı hazırlamanın ve kurumu bu plan doğrultusunda yönetmenin kurum yönetiminin temel sorumluluğu olduğu ve bundan dolayı, stratejik planlamanın en önemli koşullarından birinin üst yöneticinin desteği ve yönlendirmesi olduğu, üst yöneticinin stratejik planlamayı benimsediğini kurum çalışanlarıyla paylaşması ve kurumda planın sahiplenilmesini sağlaması gerektiği belirtilmiştir.

2.2.3. Stratejik Planlama Sürecinin Yönetilmesi

Planlama sürecine katılacak temel aktörlerin ve üstlenilecek işlevlerin, sürece dahil olması gereken kişi, birim ve ekiplerin Kılavuzun aşağıda yer alan başlıklarındaki şekli şöyledir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 8 – 10):

I. Bakan

Bakan, stratejik planın hazırlanması için kurumdaki tüm birimlere bir genelge ile;

- Çalışmaların Bakan tarafından sahiplenildiği ve takibinin yapılacağı
- Çalışmaları üst düzeyde yönlendirmek üzere bir Strateji Geliştirme Kurulu oluşturulduğu
- Çalışmaların SGB koordinasyonunda yürütüleceği ve
- Stratejik planlama ekibine harcama birimlerince üyelerin görevlendirilmesi ve bu üyelerin Kılavuzda belirtilen niteliklere haiz olması gerektiğini bildirilir.

Bakan, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde, bakanlığı ile bakanlığına bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerin misyon ve vizyon bildirimlerinin oluşturulması için perspektif verir. Stratejik planlama sürecindeki en üst seviyede karar alınması gereken tartışmalı hususları karara bağlar. Taslak stratejik plan Bakanın onayıyla nihai hale gelerek uygulamaya konulur.

II. Üst Yönetici

Kurumun üst yöneticisi stratejik planlama sürecinin tamamında; çalışmaları destekleyen, belirsiz ve tartışmalı konularda karar veren ve gerekli hallerde stratejik planlama ekibinde yer alan bir rol oynamaktadır. Ayrıca üst yönetici, kurum misyonunun ve vizyonunun oluşturulmasında da yönlendiricidir.

Strateji Geliştirme Kurulu başkanı, ayrıca stratejik planlama ekibinin de doğal başkanı kurum üst yöneticisidir.

Bu görevleri hariç planlama sürecinde üst yöneticinin diğer görevleri ise şöyledir;

- Kurum stratejik planı onaylandıktan sonra uygun görürse merkez teşkilatı ve/veya taşra teşkilatları için eylem planı hazırlanmasına karar verebilir ve hazırlanan eylem planlarını da onaylar.
- Stratejik planlama kapsamında altı ayda bir izleme, yılda bir değerlendirme toplantıları yapar.

III. Strateji Geliştirme Kurulu

Kurul, üst yöneticinin başkanlığında üst yönetici yardımcıları ve idarenin harcama yetkilileri ile ihtiyaç duyması halinde üst yöneticinin görevlendireceği diğer kişilerden oluşmaktadır. Kurulun bu süreçte görevleri ise;

- Stratejik planlama ekibini ve hazırlık programını onaylamak
- Sürecin ana aşamaları ile çıktıları kontrol etmek
- Harcama birimlerinin stratejik planlama sürecine aktif katılımını sağlamak ve tartışmalı hususları görüşüp karara bağlamak
- Alternatif misyon, vizyon ve temel değerler taslakları ile taslak amaçlar ve hedef kartlarını değerlendirerek nihai hale getirmektir.

IV. Strateji Geliştirme Birimi

Strateji Geliştirme Birimi (SGB) koordinasyonla sorumludur. Görevinin tüm planın hazırlanması olduğu düşüncesi yanlıştır.

Stratejik planlama süreci boyunca;

- Planlama çalışmalarını başlatacak Genelgenin hazırlanması ve üst yöneticiye onaya sunulması
- Planlama süreci boyunca yapılacak toplantı organizasyonu ile kurumun içindekiler ve dışındakilerle iletişiminin sağlanması ve bazı destek hizmetlerin (belgelerin yönetimi gibi) yerine getirilmesi SGB aracılığıyla yapılmaktadır.

En önemli SGB rollerinden biri de planlamadaki bütünselliğin ve ortak dilin sağlanmasıdır. Tüm süreç boyunca hem Strateji Geliştirme Kuruluna hem de Ekibine ve Harcama Birimlerine SGB'nin önceki tecrübelerini aktarması gerekmektedir.

Bunun yanı sıra bir diğer koordinasyon sorumluluğu da eylem planlarının hazırlanmasına karar verilen durumlarda, bu planların da hazırlanması, onaylanması, güncellenmesi ve uygulanmasında koordinasyonu sağlamaktır.

V. Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik planlama ekibinin başkanlığını üst yönetici yardımcısı üstlenmekte, koordinasyonunu SGB yapmakta ve ekibin diğer üyeleri ise harcama birimlerinden temsilciler ve SGB yöneticisinden oluşmaktadır.

Ekibin sorumlulukları ise şöyledir:

- Bir hazırlık programının oluşturulması
- Planlama sürecinin bu programa uygun yürütülmesinin sağlanması
- Faaliyetlerin koordinasyonunun yapılması
- Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşü ve üst yöneticinin onayı için belgelerin hazırlanması.

Stratejik planlama ekibi üyesi;

- Görev yaptığı birimi temsil edebilmeli,
- Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi, birikim ve tecrübeye sahip olmalı
- Uyumlu çalışabilmeli
- Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir.

Stratejik planlama ekibinde;

- Ana hizmet birimleri ve SGB yeterince temsil edilmeli
- Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalı
- Çalışma süresince üyelerin devamlılığı sağlanmalı
- Üye sayısı, birlikte karar almayı imkansız hale getirecek kadar çok, farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar az olmamalıdır.

VI. Harcama Birimleri

Stratejik planlama çalışmaları hakkında yayımlanan Genelgede de belirtilmiş özelliklere sahip çalışanların, harcama birimleri tarafından stratejik planlama ekibinde görevlendirilmeleri gerekmektedir. Bu çalışanların yöneticisi olan birim

yöneticisinin ise stratejik planlama çalışmaları için ilgili personeline yeterli zamanı yaratması ve katılımının aktif olması adına kolaylık sağlaması gerekmektedir.

Stratejik planlama ekibi ihtiyaç duyulması halinde bazı konular için alt çalışma grupları oluşturabilir. Harcama birim yöneticileri ise bu alt gruplarda çalışmaları için birimindeki deneyimli personeli bu gruplara yönlendirmekte ve bu personeller belirlenen konu ile ilgili ekip üyeleri ile işbirliği yaparak çalışmaktadır.

Bunun yanı sıra, üst yönetici tarafından belirlenen raporlama dönemlerinde, harcama birim yöneticileri kendi birimleri ile ilgili hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının izlemesini ve değerlendirmesini de yapmaktadır.

2.2.4. Hazırlık Programı Oluşturulması

Etkin bir stratejik planlama hazırlığının sürdürülebilmesi adına bu sürecin de planlanması gerekir. Bundan dolayı stratejik planlama ekibi tarafından planlama sürecinde gereksinim duyulacak konuları kapsayan bir program oluşturulur. Stratejik planlama ekibince oluşturulan bu program kapsamında aşağıdaki hususlar değerlendirilir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 10 – 11):

- **Stratejik plan hazırlık faaliyetleri:** Planlama sürecinin adımlarının, her bir adımda yapılacak faaliyetlerin ve bu faaliyetlerden sorumlu olacak kişilerin ve birimlerin belirlenmesi bu faaliyetler kapsamında ele alınır.
- **Zaman çizelgesi:** Her bir aşamanın ve faaliyetin başlangıç ve bitiş tarihlerinin belirlenmesini kapsar.
- **Eğitim ihtiyacı:** Stratejik planlamada yer alacak ekip üyelerinin ve katkıda bulunacak diğer çalışanların bu konudaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek bu doğrultuda eğitimin hangi sürede, kime verileceği ve içeriğinin ne olacağı değerlendirilir.

Bu bağlamda Şekil 2.1'de stratejik planlamanın hazırlanmasında yer alan kişilerin, birimlerin ve ekiplerin görevleri gösterilmektedir.

Bakan	Stratejik Plan Genelgesini Onaylar Genelge	
Üst Yönetici	Stratejik Plan Genelgesini Uygun Görüşle Bakanın Onayına Sunar	
Strateji Geliştirme Kurulu	Stratejik Planlama Ekibini Onaylar Hazırlık Programını Onaylar	
Strateji Geliştirme Birimi	Yeni Stratejik Plan Hazırlama Gerekliğini Üst Yöneticiye İletir Hazırlık çalışmalarını başlatan Stratejik Plan Genelgesini Hazırlar ve Üst Yöneticinin uygun görüşüne sunar. Hazırlık Programını Strateji Geliştirme Kurulunun Onayına Hazırlık Programını Intranette duyurur.	
Stratejik Planlama Ekibi	Hazırlık Programı oluşturur.	
Harcama Birimleri	Stratejik Planlama Ekibi için konusunda yetkin personelini görevlendirir.	

Şekilden de anlaşıldığı üzere hazırlık programı SGB tarafından Strateji Geliştirme Kuruluna sunulmaktadır. Strateji Geliştirme Kurulu programa son şeklini vermekte ve program üst yönetici tarafından idare içerisinde yayımlanmaktadır. Ayrıca hazırlık programı kapsamındaki değişiklikler ve bu değişikliklerin hangi şekilde yapılacağının da belirlenmesi gerekir. Hazırlık programı onaylandıktan sonra kurum intranet sayfası üzerinden duyurulmaktadır.

2.2.5. Kurumsal Yönün ve Uygulama Stratejisinin Belirlenmesi

Tez çalışmasının birinci bölümü bilimsel anlamda stratejik planlama sürecine ait aşamaların tanımlarını ve detaylarını içerdiğinden dolayı bu bölümde tekrarlamalardan kaçınılarak, kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlaması kapsamındaki bilgilere yer verilecektir.

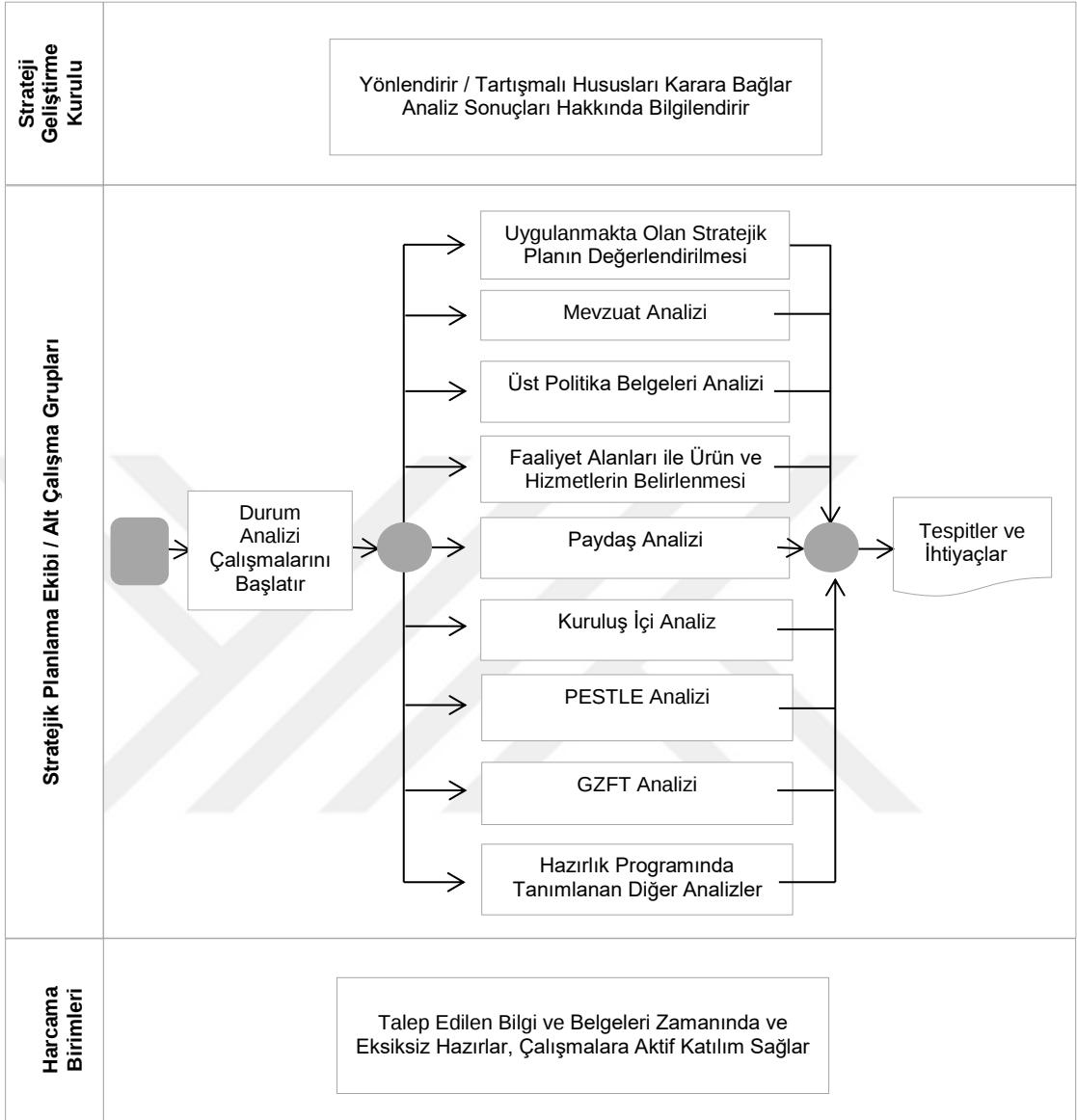
Sürecin ilk adımını oluşturan durum analizinde yanıtlanmak istenen soru “Neredeyiz?” dir. Kurumun amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini geliştirebilmesi için değerlendirmesi gereken bazı konular vardır. Bunlar; mevcut durumda sahip olduğu kaynaklar, gelişime açık olan yönleri, şimdiye kadar başarılı olduğu konular, daha önce ulaşmaya çalıştığı ancak başaramadığı hedeflerinin neler olduğu ve niçin o hedeflere ulaşamadığı, kurum dışında kontrol edilemeyen olumlu-olumsuz gelişmelerdir.

Durum analizi yapılırken analiz edilecek ve değerlendirilecek hususlar şöyledir:

- Kurumsal tarihçe
- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
- Mevzuat analizi
- Üst politika belgeleri analizi
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Kuruluş içi analiz
- Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analiz
- Güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler (SWOT-GZFT) analizi

Şekil 2.2’ den de anlaşıldığı üzere durum analizi, kurum faaliyetlerinin misyon ile uyumunun değerlendirilmesi, vizyon için gereksinimlerinin tespiti ve bu paralelde amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesinde önemli bir yardımcıdır.

Şekil 2.2. Durum Analizi Süreci



Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018: 13.

Durum analizi sonucunda elde edilecek bulgular; gereksinimlerin nedeni olan tespitler ve amaçların ve hedeflerin dayanağı olan ihtiyaçlardır. Bu bulguların elde edilmesi durum analizinden edinilen sonuçlarla hedeflere daha kolay geçilmesini sağlayacaktır.

Yapılan bu analiz sonucunda elde edilen ayrıntılı bulgular, kısaca Tespitler ve İhtiyaçlar Tablosunda (Tablo 2.1.) gösterilmektedir.

Tablo 2.1.Tespitler ve İhtiyaçlar

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER / SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR / GELİŞİM ALANLARI
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi		
Mevzuat Analizi		
Üst Politika Belgeleri Analizi		
Paydaş Analizi		
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi		
Kurum Kültürü Analizi		
Fiziki Kaynak Analizi		
Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi		
Mali Kaynak Analizi		
PESTLE Analizi		

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018: 29.

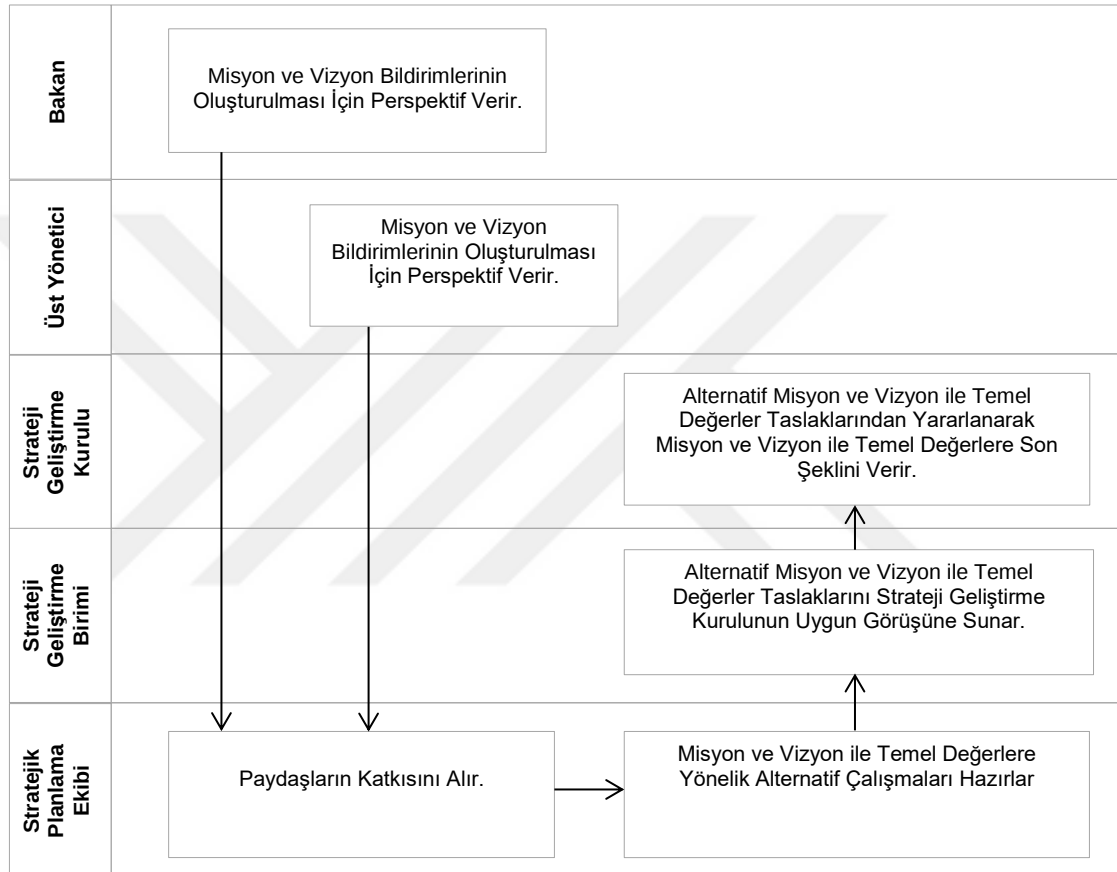
Bu çalışmaları yanıtı aranan iki soru; “Nereye gitmek istiyoruz?” ve “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” izlemekte, bu sorularla kamu kurum ve kuruluşlarının geleceğe bakışı kapsamında; kurumun misyonunu, vizyonunu ve temel değerlerini belirlenmektedir. Strateji geliştirme çalışmaları kapsamında ise; kurumun amaçları, hedefleri, performans göstergeleri ile stratejileri oluşturularak bir diğer yanıtı aranan soru olan “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusu cevaplandırılmaya çalışılmaktadır.

Ayrıca Eylem Planları kapsamında belirledikleri faaliyetleri ve sorumluları ile Performans Programı kapsamında oluşturdukları performans hedefleri, performans göstergeleri, faaliyetleri, projeleri, maliyetlendirme ve bütçeleme işlemleri ile de “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunun yanıtını aramaktadırlar.

Geleceğe bakış kapsamında kurumda asıl sorumlular Bakan ve kurumun üst yöneticisidir. Bu çalışmalar boyunca üst yönetici, geleceğe bakışın geliştirilmesi için gerek yardımcılarının gerekse harcama yetkililerinin görüşünü almalıdır.

Geleceğe bakışın detayları için Bakan ve üst yönetici tarafından Strateji Geliştirme Kurulu ve Stratejik Planlama Ekibine bir perspektif sunulur. Bu perspektif doğrultusunda gerek geleceğe bakışın gerekse stratejik planın sonraki çalışmalarının yürütülmesi gerekir. Dolayısıyla geleceğe bakışın belirlenmesinde izlenen süreç Şekil 2.3' teki gibidir.

Şekil 2.3. Geleceğe Bakışın Belirlenmesi Süreci



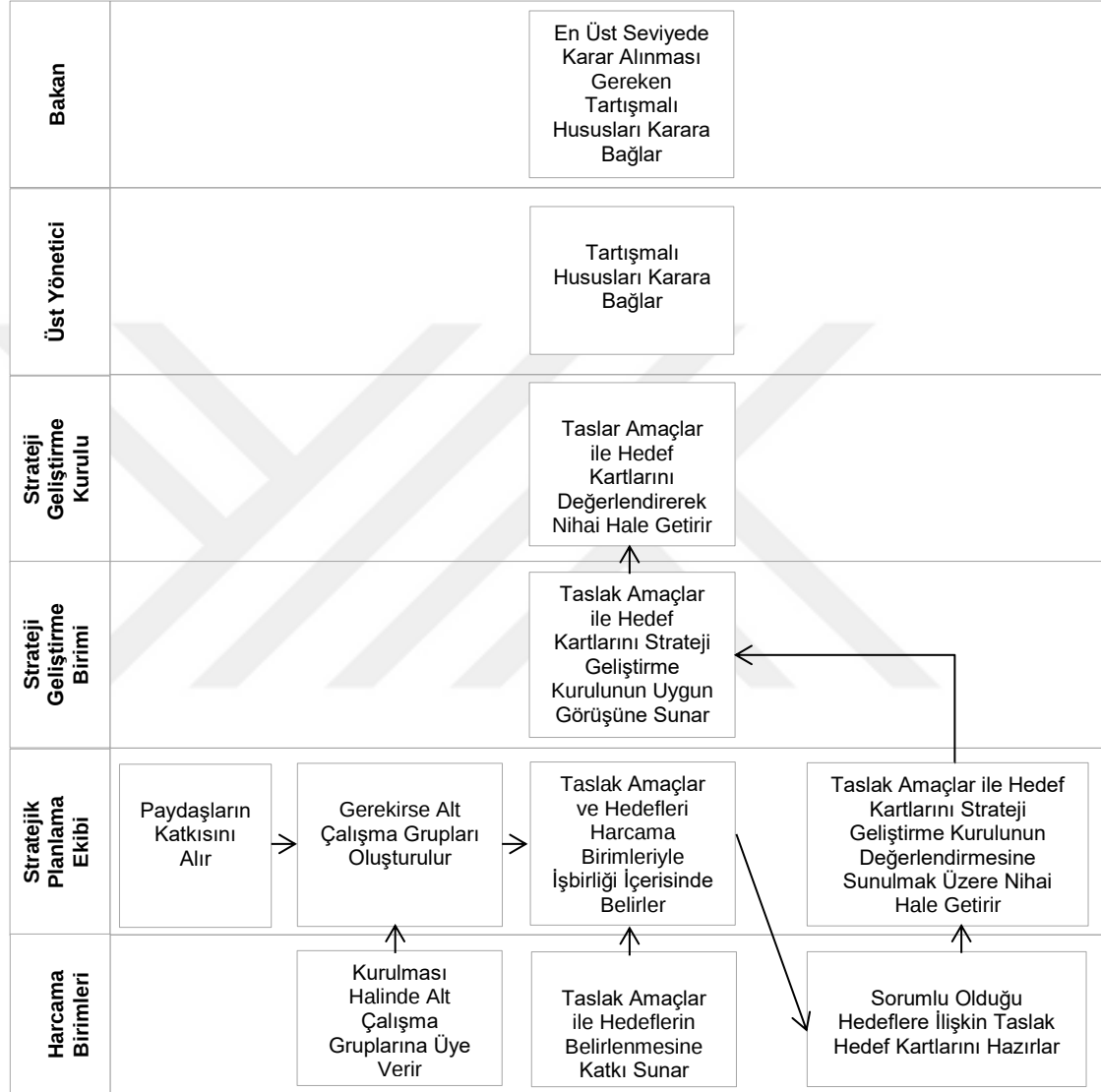
Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018: 31.

Strateji Geliştirme Kurulunca misyon, vizyon ve temel değerlere son şekli verildikten sonra amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasına geçilmektedir.

Amaç ve hedef taslaklarına ilişkin çalışmaları stratejik planlama ekibi koordine eder ve bu çalışmaları harcama birimlerinin katılımını sağlayarak gerçekleştirir. Bu çalışmalarda harcama birimlerinin her bir hedefi için Tablo 2.2’de

gösterilen hedef kartları oluşturulur. Taslak hedef kartları SGB tarafından konsolide edilir ve nihai hale getirilmesini Strateji Geliştirme Kurulu yapar.

Şekil 2.4. Strateji Geliştirme Süreci



Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018: 38.

Tablo 2.2. Hedef Kart Şablonu

Amaç (A1)*									
Hedef (H1.1)*									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)**	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	1.Yıl	2.Yıl	3.Yıl	4.Yıl	5.Yıl	İzleme Sıklığı ***	Raporlama Sıklığı ****
PF1.1.1*									
PF1.1.2*									
PF1.1.3*									
Sorumlu Birim	Hedefin gerçekleştirilmesinden sorumlu tek bir birime yer verilir.								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Hedefin gerçekleşmesinden sorumlu birimin işbirliği yapacağı birim ve/veya birimlere yer verilir								
Riskler	Hedefin gerçekleşmesini etkileyebilecek en fazla beş temel riske yer verilir.								
Stratejiler	Hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğine yönelik en fazla üç stratejiye yer verilir.								
Maliyet Tahmini	Hedefe ilişkin toplam tahmini maliyete yer verilir.								
Tespitler	Durum analizi sonucunda elde edilen ve hedeflere gerekçe oluşturacak bulgulardan en fazla beş tanesine maddeler halinde yer verilir.								
İhtiyaçlar	Üst politika belgeleri analizinden gelen ihtiyaçlar öncelikli olmak üzere tespit edilen sorun alanlarına ilişkin yapılması gerekenlere en fazla beş madde olmak üzere yer verilir. Burada yer verilen ihtiyaçlar hedefin gerekçesini oluşturur.								

*Amaçlarda başına "A" harfi olmak üzere birinci düzey, hedeflerde başında "H" harfi olmak üzere ikinci düzey, performans göstergelerinde ise başında "PG" olmak üzere üçüncü düzeyde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılmaz.

**Hedefe etkisi yüzde olarak ifade edilir. Örneğin A göstergesi yüzde 30, B göstergesi yüzde 70 etkiler gibi.

***İzleme sıklığı, göstergelere dair gerçekleştirmelerin sorumlu birim tarafından izleneceği dönemleri gösterir.

****Raporlama sıklığı, göstergenin niteliğine bağlı olarak raporlanacağı dönemleri gösterir. Raporlama dönemi azami altı ay olarak belirlenir. Veriler, izleme dönemlerine göre daha sık aralıklarla toplanabilir. Örneğin veriler aylık olarak toplanıp altı aylık dönemlerde raporlanabilir.

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018: 44.

Performans göstergeleri, amaçların ve hedeflerin kurumsal düzeyde belirlenmesinden sonra, belirlenen bu hedeflere ne derecede ulaşıldığının tespitinde kullanılmaktadır. Bu göstergelerin belirlenmesinde ölçülebilirlik açısından miktar ve zaman boyutu da dikkate alınmış olmalıdır. Bu bakış açısıyla performans göstergelerinin sınıflandırılması; girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak yapılmaktadır.

Sonraki aşama ise kurumun hedeflerine nasıl ulaşabileceğini gösteren kararlar bütünü olan stratejilerin belirlenmesidir. Hedeflerin etkili bir şekilde uygulanması ancak stratejilerin iyi belirlenmesi ile mümkün olur. Hedeflere yönelik olarak belirlenen stratejiler, bu hedeflerin uygulanması için de hangi faaliyetlerin kullanılacağını çerçevesini çizer.

Üçüncü sürüm Kılavuza eklenen bir diğer aşama da hedef risklerin ve kontrol faaliyetlerin belirlenmesidir. Bu kapsamda hedef belirleme ve detaylandırma sürecinde her hedef için risklerin tespit edilmesi, bu risklerin analizi ve alınacak önlemlerin belirlenmesi gerekmektedir. Hedeflere erişilmesi sürecinde karşılaşılabilecek riskler açıklama ve kontrol faaliyetleriyle tanımlanır.

Stratejik planlamada, asgari seviyede kurumların hedeflerine ilişkin risk ifadelerini, açıklama ve kontrol faaliyetleriyle belirlemesi gerekmektedir (Detaylı bilgi için Bknz. “Kamu İç Kontrol Rehberi”). Hedef risklerin belirlenmesi ve analiz edilmesinde, iç kontrol kapsamında gerçekleştirilen risk analizi çalışmaları ile durum analizi bulguları ve iç denetim raporları dikkate alınmaktadır.

Ayrıca risk değerlendirmesiyle yapılabilecekler; hedefler, performans göstergeleri, gösterge değerleri, göstergenin hedefe etkisi ile stratejiler ve maliyetle değişikliklerdir.

Son olarak kamu idareleri, sundukları hizmetlerin beklentiye uygun ve kaliteli olabilmesi için bütçelerini ve kaynak tahsislerini (program ve projeler bazında), hazırladıkları stratejik planlarını baz alarak oluşturmak zorundadır. Bundan dolayı, kurumların bütçeleri ile stratejik planlarındaki amaç ve hedeflerinin ilişkilendirilmesi ve hedeflerinin yaklaşık maliyetlerinin tespiti gerekmektedir. Eğer hedefin, stratejik plan döneminden önce gerçekleşmesi öngörülüyorsa, hedef maliyeti plan

döneminden daha kısa bir süreyi kapsayabilir. Hedeflerin genel maliyeti stratejik planları, detay maliyeti ise performans programları kapsamında belirlenmelidir.

2.2.6. Stratejik Planlamada Taşra Teşkilatlarının Rolü: Eylem Planları

Kamu kurumlarında stratejik planlamanın geliştirilmesi amacıyla merkez teşkilatlarda alınan kararlar, onların taşra teşkilatı olan; il ve bölge müdürlükleri, araştırma merkezleri, enstitüler, başkanlıklar gibi kurumlarda da uygulanmalıdır. Bunun için de taşra teşkilatlarının planlama yapma, onları uygulama ve sonrasında izleme ve değerlendirme kapasitelerinin artırılması gerekmektedir. Bu anlatılanlar ışığında, taşra teşkilatlarının planlama sürecinde önemli bir aktör haline getirilebilmesi için aşağıda yer alan hususlar yerine getirilmelidir:

- Merkez teşkilatı ile onun taşra teşkilatı arasındaki iletişimin etkili olarak yönetilmesi,
- Merkez teşkilatının, taşra teşkilatının stratejik planlamadaki kapasitesini desteklemesi,
- Stratejik planlama çalışmalarının en başında taşra teşkilatının da bu süreçte yer alacağı planlanmalı ve gerek merkez gerekse taşra teşkilatının süreçteki rolleri ve sorumlulukları netleştirilmelidir.

Tablo 2.3, merkez teşkilatının hedefleri ve performans göstergelerini taşra teşkilatları ile işbirliği yaparak belirlemesi için ilçe düzeyi hariç, tüm taşra teşkilatlarına yer verilerek merkez teşkilatı tarafından hazırlanmaktadır.

Tablo 2.3. Hedeflerden Sorumlu Taşra Teşkilatları

Amaç ve Hedefler Taşra Teşkilatı	A1		A2			A3	
	H1.1	H1.2	H2.1	H2.2	H2.3	H3.1	H3.2
Taşra 1							
Taşra 2					X		X
...						X	
Taşra 10			X	X			X
...							
...				X			X

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018: 52.

Merkez teşkilatları, belirli sayıda taşra teşkilatının eylem planı hazırlamasını talep edebilir ya da bütün taşra teşkilatlarının eylem planı hazırlamasını zorunlu tutabilir. Bu eylem planları kurumun stratejik planında yer alan faaliyetlerin uygulanmasına yönelik olmakta, ayrıca faaliyetlerin başladığı ve biteceği tarihler ile sorumlularını ve ilgili birimlerini de içermektedir.

Kurum stratejik planı onaylandıktan sonra üst yöneticinin uygun görüşüyle taşra teşkilatlarının da eylem planı hazırlamasına karar verilebilir. Bu kararın alınması sonucu hazırlanacak olan eylem planları Tablo 2.4'teki şablona göre hazırlanır.

Tablo 2.4. Eylem Planı Şablonu

Amaç 1:							
Hedef 1.1:							
Performans Göstergesi 1.1.1.1:	Hedefe Etkisi	Plan Dönemi Başlangıç Değeri	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı
Faaliyetler*			Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Faaliyetin Başlangıç Tarihi	Faaliyetin Bitiş Tarihi	
F1.1.1.1:							
F1.1.1.2:							
F1.1.1.3:							
...							

*Faaliyetlerde numaralandırma tabloda gösterildiği biçimde yapılır. Faaliyetler doğrudan hedefle ilişkilendirilecek bir biçimde numaralandırılır. Bunun dışında bir numaralandırma kullanılmaz.

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018: 53.

Eylem planları hedeflerin, faaliyetlerin ve projelerin aracılığıyla uygulanmaktadır. Hedeflerin kapsadığı ve yapılması planlanan projeler de taşra teşkilatının hazırladığı eylem planında faaliyetler kapsamında yer alır.

Taşra teşkilatınca hazırlanan eylem planları hazırlanmasının ardından merkez teşkilatının uygun görüşüne sunulmaktadır. Merkez teşkilatının değişiklik talebi varsa, ilgili taşra teşkilatı bu talebin yerine getirilmesi için çalışır. Taşra teşkilatınca hazırlanan eylem planları, üst yönetici tarafından onaylanmasının ardından ilgili taşra teşkilatınca uygulamaya konulmaktadır.

2.2.7. Stratejik Planın Bakanlıkça Değerlendirilmesi

Mahalli idareler dışındaki kamu idareleri, stratejik planlarını değerlendirilmek üzere stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın Nisan ayı sonuna kadar Bakanlığa elektronik nüshasıyla birlikte göndermektedir.

Bakanlık, stratejik planları;

- Kalkınma planı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve faaliyet alanlarıyla ilgili diğer ulusal, bölgesel, sektörel ve tematik plan, program ve stratejilere uygunluğu,
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'te, Kılavuzda, rehberlerde ve stratejik planlamaya ilişkin tebliğlerde belirtilen usul ve esaslara uygunluğu,
- Stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç, hedef ve performans göstergelerinin birbirleri ile bağlantıları ve kavramsal tutarlılığı,
- Diğer idarelerin stratejik planları ile uyumu ve tutarlılığı açısından inceler.

İnceleme sonucunda gerek görülen durumlarda hazırlanan değerlendirme raporu ilgili idareye kırk beş gün içerisinde gönderilir.

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'e, Kılavuz'a, rehberlere ve stratejik planlamaya ilişkin tebliğlerde belirtilen usul ve esaslara açıkça aykırılık teşkil eden stratejik planlar değerlendirilmeyerek ilgili kamu idaresine gerekçesiyle birlikte iade edilir. Bu stratejik planlar, aykırılıkları uygun hale getirerek Bakanlığın uygun gördüğü sürede Bakanlığa yeniden gönderir, eğer kamu idareleri stratejik planlarını göndermez ise bu durum Sayıştay'a ve Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonu'na bildirilir.

2.2.8. Stratejik Planlara Son Şeklinin Verilmesi

Bakanlıkça kamu idarelerine değerlendirme raporu gönderilmesi halinde, ilgili idare söz konusu değerlendirme raporunu dikkate alarak stratejik plana son şeklini verir ve sunulmaya hazır hale getirir.

2.2.9. Stratejik Planların Sunulması ve Kamuoyuna Açıklanması

Stratejik planlar, bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında bakanın, mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayını müteakip performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Bakanlığa ve Maliye Bakanlığına elektronik nüshasıyla birlikte gönderilir. Stratejik planların birer nüshası, Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonu ile Sayıştay'a gönderilir. Mahalli idareler, ilgili meclisleri tarafından kabulünü müteakip stratejik planlarını Bakanlığa ve İçişleri Bakanlığına elektronik nüshasıyla birlikte gönderir. Stratejik planlar kamuoyuna duyurulmak üzere kamu idarelerinin internet sitelerinde yayımlanır.

2.2.10. Stratejik Planların Uygulanması

Kamu idarelerinde hazırlanan stratejik planların uygulama araçları; performans programı, yatırım programı ve idare bütçesi ile hazırlanması halinde eylem planlarıdır.

İdare tarafından alınacak kararlar, yapılacak düzenlemeler ve bunlara bağlı uygulamalarda stratejik plandaki amaç ve hedeflere uyum gözetilmektedir.

2.2.11. Stratejik Planların İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Uygulanma Sonuçları

Üst yönetici hem izleme sürecinde hem de değerlendirme sürecinde asıl sorumludur. Kendisini ilgilendiren hedeflerin, performans göstergelerinin ve risklerin takibi ise o hedefin sorumlusu olan birim harcama yetkilisinin sorumluluğundadır. Hedeflerin, performans göstergelerinin ve risklerin harcama birimi yetkilisine veriliyor olması diğer işbirliği yapılan birimlerin sorumluluğunu da azaltmayacaktır. Strateji

geliştirme biriminin buradaki sorumluluğu ise harcama birimlerinin kendi hedefleriyle ilgili verdiği gerçekleşme değerlerini konsolide ederek üst yöneticiye sunmaktır.

Kamu kurum ve kuruluşları stratejik planlarının izleme raporunu Temmuz ayı sonuna kadar, değerlendirme raporunu ise takip eden yılın Şubat ayına kadar hazırlamaktadır.

Hazırlanan bu raporların son şeklini almasından sonra Strateji Geliştirme Kurulu altı ayda bir izleme toplantısı ve yılda bir ise değerlendirme toplantısı yapmaktadır. Strateji geliştirme biriminin yöneticisi de bu toplantılara katılmaktadır. Üst yönetici bu toplantılarda mevcut stratejik plan döneminin geriye kalan süresi içerisinde hedeflere erişilebilmesi için önlemler sunmakta ve o hedeflerden sorumlu birimleri görevlendirmektedir.

Sonrasında stratejik planın değerlendirilmesine ilişkin rapor hazırlanarak Mart ayının sonuna kadar Bakanlığa gönderilmektedir. Bu raporda, ilgili hedeflere erişmek için alınması gereken önlemlere yer verilmektedir.

Stratejik planlama belirli bir dönemi kapsamaktadır ve bu dönemin sonunda bir gerçekleşme raporu hazırlanmaktadır.

Bu noktada Bakanlığın sorumluluğu, kamu kurum ve kuruluşlarına ait stratejik planların değerlendirilmesi ve uygulanmasına yönelik sonuçları kamuoyuna açıklamaktır.

İzleme ve değerlendirme sistemi kapsamında oluşturulan bu raporların Tablo 2.5.'teki özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Tablo 2.5. Raporların Özellikleri

Raporların Özellikleri	Açıklama
Açıklık	Raporlar hedef kitle tarafından kolay anlaşılır olmalıdır.
Kapsamlı ve öz olma	Raporlar kullanım amacına uygun şekilde yeterli miktarda veri ve bilgiyi sunmalıdır.
İlgililik ve yararlılık	Raporlar sadece karar alma sürecinin gerektirdiği bilgileri içermelidir.
Güvenilirlik	Raporlarda yer alan veri, bilgi, tespit ve öneriler doğrulanabilir olmalıdır.
Tutarlılık	Raporlar zamana göre karşılaştırma yapılmasını sağlayacak şablon ve formatları kullanmalıdır.
Zamanlılık	Karar alıcıların doğru şekilde yönlendirilebilmesi için raporlama zamanında yapılmalıdır.
Ekonomiklik	Raporlamanın maliyeti makul düzeyde olmalıdır. Raporlama için kullanılan beşeri ve mali kaynaklar etkin biçimde yönetilmelidir.

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018: 56.

Tablo 2.6'daki şablon kullanılarak ve tüm gerçekleştirmelerin biraraya getirilmesi ve stratejik plan döneminin başlangıcından itibaren kat edilen gelişmelerin belirlenmesi ile planın uygulamada başarıyı yakalayabilmesi adına alınacak önlemlerin kısaca ortaya konulması amaçlanmakta ve bu şekilde stratejik planın izlemesi yapılmaktadır.

Tablo 2.6. Stratejik Plan İzleme Tablosu

A1					
H1.1.					
H1.1 Performansı		(PG1.1.1 Performansı X Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı X Hedefe Etkisi)			
Sorumlu Birim					
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri* (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG1.1.1:					
Açıklama		Her yılın ilk altı ayında ulaşılan performans düzeyi dikkate alınarak izlemenin yapıldığı yılın sonu itibarıyla hedeflenen değere ulaşıp ulaşılmayacağının analizi yapılır. Hedeflenen değere ulaşılmasını engelleyecek hususlar ve riskler varsa bunlar değerlendirilir. Hedeflenen değere ulaşılmasını sağlayacak temel tedbirlere kısaca yer verilir.			

PG1.1.2:				
Açıklama				

*Örneğin 2018-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2017 yılsonu değeridir.

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018: 57.

Tablo 2.7’den yararlanılarak “Stratejik Plan Değerlendirme Raporu” hazırlanmakta, Tablo 2.8’den ise değerlendirme yapılırken içerdiği kriter ve sorular çerçevesinde değerlendirme yapmada faydalanılmaktadır.

Tablo 2.7. Stratejik Plan Değerlendirme Tablosu

A1					
H1.1.					
H1.1 Performansı	(PG1.1.1 Performansı X Hedefe Etkisi) + (PG1.1.2 Performansı X Hedefe Etkisi)				
Hedefe İlişkin Sapmanın Nedeni*					
Hedefe İlişkin Alınacak Önlemler					
Sorumlu Birim					
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri* (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG1.1.1:					
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler***					
İlgililik					
Etkililik					
Etkinlik					
Sürdürülebilirlik					
Performans Göstergesi	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri* (A)	İzleme Dönemindeki Yılsonu Hedeflenen Değer (B)	İzleme Dönemindeki Gerçekleşme Değeri (C)	Performans (%) (C-A)/(B-A)
PG1.1.2:					
Performans Göstergelerine İlişkin Değerlendirmeler***					
İlgililik					

Etkililik	
Etkinlik	
Sürdürülebilirlik	

*Bu değerlendirmeler Tablo 2.8'de yer alan kriter ve sorular çerçevesinde özet bir biçimde yapılır.

**Örneğin 2018-2022 dönemini kapsayan stratejik plan için 2017 yılsonu değeridir.

*** Bu değerlendirmeler Tablo 2.8'de yer alan kriter ve sorulara göre yapılır.

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018: 58.

Tablo 2.8. Değerlendirme Kriterleri ve Soruları

Değerlendirme Kriteri	Değerlendirme Soruları
İlgililik	- Planın başlangıç döneminden itibaren iç ve dış çevrede ciddi değişiklikler meydana geldi mi? - Bu değişiklikler tespitler ve ihtiyaçları ne ölçüde değiştirdi? - Tespitler ve ihtiyaçlardaki değişim hedef ve performans göstergelerinde bir değişiklik ihtiyacı doğurdu mu?
Etkililik	- Performans göstergesi değerlerine ulaşıldı mı? - Performans göstergesine ulaşma düzeyiyle tespit edilen ihtiyaçlar karşılandı mı? - Performans göstergelerinde istenilen düzeye ulaşılmadıysa hedeflenen değere ulaşabilmek için yıllar itibarıyla gerçekleşmesi öngörülen hedef ve göstergelere ilişkin güncelleme ihtiyacı var mı? - Performans göstergesi gerçekleştirmelerinin kalkınma planında yer alan ilgili amaç, hedef ve politikalara katkısı ne oldu?
Etkinlik	- Performans gösterge değerlerine ulaşılırken öngörülemeyen maliyetler ortaya çıktı mı? - Tahmini maliyet tablosunda değişiklik ihtiyacı var mı? - Yüksek maliyetlerin ortaya çıkması durumunda hedefte ve performans göstergesi değerlerinde değişiklik ihtiyacı oluştu mu?
Sürdürülebilirlik	- Performans göstergelerinin devam ettirilmesinde kurumsal, yasal, çevresel vb. unsurlar açısından riskler nelerdir? - Bu riskleri ortadan kaldırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için hangi tedbirlerin alınması gerekir?

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018: 59.

2.2.12. Stratejik Planın Güncellenmesi ve Yenilenmesi

2.2.12.1. Stratejik Planın Güncellenmesi

Güncelleme stratejik plan döneminin geriye kalan bölümü için yapılabilmektedir. Güncelleme yaparken, misyonun, vizyonun ve amaçların değiştirilmemesi gerekmekte, yalnızca hedeflerde değişikliğe gidilebilmektedir.

Ek kaynaktan yararlanamayacak ise yapılacak değişikliklerin stratejik planın toplam kaynak ihtiyacı dahilinde, bu ihtiyacı değiştirmeyecek şekilde yapılması gerekmektedir.

Stratejik planların izleme ve değerlendirme raporlarından güncelleme ihtiyacının belirlenmesi için yararlanılabilmektedir. Güncelleme yapılırken dikkat edilecek en önemli hususlardan biri, stratejik plan dönemi içerisinde yalnızca iki defa güncelleme yapılabilmesi, diğeri ise güncellenme yapılmış konularda yeniden bir güncellemeye gidilemeyecek olmasıdır.

Kapsam dahilindeki güncelleme konuları, güncellenecek konularla ilgili birimlerin katılımıyla ve SGB'nin koordine ettiği çalışmalar yapılarak güncellenmektedir.

Tablo 2.9'daki şablona uygun olarak gerekçesi ile birlikte güncelleme talebi hazırlanmakta ve uygun görüş için Kalkınma Bakanlığı'na sunulmaktadır. Bu noktada yapılacak güncelleme talebinde yeni tespitlerin ve gereksinimlerin de belirlendiği görülmektedir. Bu yeni tespitler ve gereksinimler durum analizinin bulgularına dayanmakta ve yapılmak istenen güncellemenin gerekçesini oluşturmaktadır.

Güncelleme talep eden kamu kurumlarından talepleri uygun bulunanlara Kalkınma Bakanlığınca hazırlanan bir değerlendirme raporu gönderilmektedir. Bu raporda yer alan düzeltmeleri yapan ilgili kamu kurumları stratejik planlarına nihai şeklini vererek yeniden Kalkınma Bakanlığı'na gönderir.

Stratejik planın güncellenmiş son halinin kapağında güncelleme yapıldığına dair bir ibare yer aldığı gibi, ekinde de güncellenmenin yapılma gerekçesinin belirtildiği sütun hariç tutularak Tablo 2.9.'da yer verilmektedir.

Tablo 2.9. Hedef Kartı Güncellemesi

20XX Güncellemesi		Mevcut İfade	Güncellenmiş İfade	Güncelleme Gerekçesi
Hedef 2.1.	Hedef			
	Performans Göstergesi			
	Performans Göstergesi Değeri			
	Performans Göstergesinin Hedefe Etkisi			
	Sorumlu Birim			
	İşbirliği Yapılacak Birim			
	Riskler			
	Stratejiler			
	Toplam Maliyet			
	Tespitler			
	İhtiyaçlar			

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018: 62.

2.2.12.2. Stratejik Planın Yenilenmesi

Kılavuzda da yer alan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin stratejik planın yenilenmesine değinilen ve stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümlerinin uygulanacağı 5'inci fıkrasında belirtilen, ilgili maddesi şöyledir;

Madde 18- (1) Bir stratejik planın uygulama dönemi içerisinde;

- a) Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta önemli değişikliklerin olması halinde ilgili kamu idaresinin,
- b) Hükümetin değişmesi halinde mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin,
- c) Bakanın değişmesi halinde bakanlık ile bağlı, ilgili ve ilişkili idarelerinin,
- d) Rektörün değişmesi halinde ilgili üniversitenin,
- e) Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin, Stratejik planı yenilenebilir.

(2) Stratejik planın yenilenmesi kararı birinci fıkradaki şartların oluşmasını müteakip bakanlıklar ile bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarında üst yöneticinin teklifi ve ilgili bakanın; diğer kamu idarelerinde ise üst yöneticinin onayı ile en geç üç ay içerisinde alınır.

(3) Mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerince alınan yenileme kararı, gerekçesi ile birlikte bir hafta içerisinde Bakanlığın uygun görüşüne sunulur. Bakanlık, yenilemeye ilişkin kararını 15 gün içerisinde ilgili kamu idaresine iletir.

(4) Bakanlık, stratejik planı yenilenmesi uygun görülen kamu idaresiyle istişare halinde sürecin takvimi ile temel aşamalarını belirler.

2.3. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMANIN GEREKLİLİĞİ

Kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama yapmanın gerekliliği aşağıda yer alan maddelerde belirtildiği gibidir (Narinoğlu, 2007: 90-91):

- Kırtasiyeciliğin, iş ve işlemlerdeki fazlalığın, iş akışlarındaki karmaşanın zaman kayıplarına ve işlerde yavaşlamaya yol açması.
- Kamu kurum ve kuruluşlarında yönetim süreçlerinin, iş planlarının ve performans programlarının yeterli derecede uygulanmaması.
- Organizasyonların müşteri memnuniyeti odaklı çalışması ancak kamudaki çalışmalarda müşteri memnuniyetinin dikkate alınmıyor olması.
- Kamu yönetiminde çalışanların bir maliyete (sistemi çalıştırmadıkları için neden oldukları kayıplara) katlanmıyor ve bedelini ödemiyor olması.
- Kamuda insan kaynakları yönetim sisteminin bulunmuyor ve bundan dolayı verimli çalışmanın engelleniyor olması.

- Kamuda plan yapmayı engelleyen en temel sorun; kamu kaynaklarının ne etkin ne de verimli kullanılıyor olması.
- Planlı kalkınma döneminde ulusal kalkınma planlarının yapılmasına rağmen kamuda kurumsal planlamanın yapılmıyor olması.

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı üzere kamunun mevcut yapısıyla devam edemeyeceği ve kamusal hizmetler sunamayacağı anlaşılmaktadır.

VIII.Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması konulu dokuzuncu bölümünde kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması kapsamında, kamuda stratejik planlama gereği şöyle aktarılmıştır (VIII.BYKP, 2000: 191);

“Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır.”

2.4. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMANIN FAYDALARI

Dış koşullardaki hızlı değişim karşısında stratejik planın, kamunun gerek bu belirsizliklerin görüldüğü ortama gerekse bunların getirdiği fırsat ve tehditlere yönelik analiz yapma imkanını sunacağı belirtilmektedir (Berry, 2007'den Akt. Karasu, 2012: 162).

Günümüzde bir zorunluluk haline gelen yönetimde kalite, başarılması gereken bir konu haline gelmektedir. Bu konuda yaşanacak bir başarısızlık kurumların; büyük bedeller ödemesine, global rekabette yarışa dahil olamama riskine yol açacağı gibi bundan dolayı kurumların yönetimlerinde yeni yaklaşımları

(stratejik planlama, yönetim ve performans yönetimi gibi) kullanılması gerektiği vurgulanmaktadır. Stratejik planlamanın, kamu kurum ve kuruluşlarında oluşturulan politikalarla planlama ve bütçeleme ilişkisinin kopuk olmasından dolayı bu kopukluğu ortadan kaldıracak bir araç olacağı da iddia edilmektedir (Koteen, 1997: 163'ten Akt. Karasu, 2012: 163).

Stratejik planlamanın stratejik düşünce ve eylemlere yönelik yetenekleri geliştireceği, karar verme konusunda iyileştirmeler sağlayacağı, organizasyondaki duyarlılığı arttıracığı ve kurumun performansını olumlu etkileyeceği belirtilmektedir (Gürer, 2006: 95 – 96).

Bunların yanı sıra stratejik planlama, kamu kurum ve kuruluşlarına birçok olanak da sağlamaktadır. Bunlar kurumların; faaliyetlerini çevre ile uyumlu sürdürmesi, iç ve dış beklentilere yanıt verebilmesi, geleceğe yönelik bir öngörü sahibi olması, çalışmalarının değerlendirilmesinde yardımcı olması, ortak bir amaca yönlendirilmesi ve sahip oldukları yönetimlerin daha kaliteli olmasının sağlanmasıdır (Durna ve Eren, 2002: 61).

Ayrıca stratejik planlamanın kamuya sağlayacağı yararlar maddeler halinde aşağıdaki gibi de sıralanabilmektedir (Kutluhan, 2003: 78-79, www.dergi.sayistay.gov.tr, 03.04.2018):

- Kamuda plan-program-bütçe arasında daha güçlü bir ilişkinin kurulmasına yardımcı olmaktadır.
- Yönetimde etkinliğin yanı sıra harcama sisteminde de etkinliğin sağlanması için bir başlangıç olacaktır.
- Kısa vadeli, geçici ve anlık hedefler yerine kuruluşların anlayış olarak, orta vadeli ve daha somut hedefler temelinde oluşturulacak bir planlamaya sahip olmalarına yardımcı olacaktır.
- Vizyon değerlendirmesi sonucu kuruluşlara, gelişmelerinde süreklilik, yeniliklerin ve gelişmelerin takibi sonucu kuruluşun bunlara adapte edilmesi, kaliteli hizmet sunumu, daha etkin ve çeşitli hizmet anlayışı gibi anlayışlara sahip olmasını sağlayacaktır.
- Bir zorunluluk olan performans göstergelerinin belirlenmesiyle, kurum ve kuruluşların hazırlayacakları planların ve bunları uygulama çalışmalarının

belirli ilkeler çerçevesinde yapılması sağlanacaktır. Bu ilkeler; yerindelik, etkinlik, şeffaflık, katılımcılık ve hesap verme sorumluluğu olarak sayılabilir.

- Süreçlerle entegrasyonun sağlanmasından dolayı denetime ve izlemeye yönelik çalışmalar kolaylaşacaktır.
- Verilerin sistematik bir şekilde toplanması ve elde edilen sonuçların analizi bir alışkanlığa dönüşecektir.
- Yönetişim (katılımcı yönetim) anlayışı kuruluşlarda gelişecektir.

Bu sayılanların haricinde Berry Wechsler (1995: 164-165)'in 1992'de ABD'de yeralan 548 kamu kuruluşuna yaptığı anketle bu kuruluşların stratejik planlama izlenimleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Önemleri dikkate alınarak bir sıralama yapıldığında ankette stratejik planlamanın kuruluşlara kattıkları aşağıda yer alan altı madde halinde şu şekilde belirlenmiştir (Cihangir, 2015: 52):

- Kurumdaki yönetim ve amaçların daha açık hale gelmesi,
- Daha kolay planların ve bütçelerin yapılabilmesi,
- Vatandaşlar (kullanıcılar ve dış çevre ile ilişkilerde iyileşmelerin görülmesi,
- Kurumun iç yönetiminde gelişme görülmesi,
- Yeniden kurumsal örgütlenmenin gerçekleşmesi,
- Hizmet sunumunda gelişmelerin görülmesi.

2.5. KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNÜNDEKİ ENGELLER/ GÜÇLÜKLER

Kamu yönetiminin modernleştirilmesinde kullanılan önemli bileşenlerden biri de stratejik planlamadır. İyi bir şekilde uygulanacak stratejik planlama için gerek Türkiyede'ki kamu yönetiminde gerekse 5018 sayılı KMYKK gibi yasal düzenlemelerde güçlüklerin yer aldığı ve bunlardaki revizyon ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de kamu yönetiminin sahip olduğu; kurum yapısı, alışkanlıkları ve gösterilen kurumsal direnç, çalışanların niteliği, sınırlı ödeneğe sahip esnek olmayan bütçelerin varlığı, üst politika niteliğindeki belgelerin kapalı, belirsiz ve soyut olması ile kurum kapasitelerinin yetersizliği gibi faktörler, stratejik planlama üzerinde etkili olmaktadır (Canpolat, 2010'tan Akt. Kırılmaz, www.tid.gov.tr (03.04.2018)).

Kamu yönetiminde stratejik planlama sistemine geçişi engelleyen nedenlerin başlıklar altında sıralanmış hali aşağıdaki gibidir (Narinoğlu, 2007: 93- 95):

- Bürokratik Kültür: Geleceğe yönelik plan yapmadan, endişe duymadan, hesap vermeden sadece günü kurtarmaya yönelik yapıdır.
- Kaynak Kullanımı: Bireysel çıkarlarla grup çıkarlarının dikkate alınarak, yetki alanında planlama ya da proje yapılmadan, maliyete veya verimliliğe dönük herhangi bir hesaplama yapılmadan kaynakları kullanmak ve dağıtmaktır.
- İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda bu konudaki politikalar, organizasyonun üretiminden ve faaliyetlerinden bağımsız olmakla birlikte herhangi bir güvence sistemine, az ya da çok çalışanın ayırt edebilmesine, çalışanın işine son verilmesine ya da ödüllendirilmesine veya cezalandırılmasına da uygun değildir.
- Yönetimsel Anlayış: Kamuda yöneticilerin her şeyi kendi bildiği ya da planladığı gibi yapması ve bu kemikleşmiş otoriter yönetim tarzı sonucu planlamaya gerek duyulmamasıdır.
- Baskılar: Birçok baskı grubunun etkisi altında olan kamu yönetiminde onların çıkarlarına göre davranılması planlamaya dönük çalışmaları engellemektedir.
- Katı ve Esnek Olmayan Yönetim: Kamudaki yönetim tarzı yeniliğe ve değişime kapalı, esnek olmayan ve katı bir yönetimdir. Bu tarzda yönetenler değişimin gelmesiyle; otoritelerinde ve yetkilerinde bir azalmanın yaşanacağı, nüfuz alanlarının daralacağı ve konumlarının ve yetkilerinin güçsüzleşeceğine inanılmaktadır.
- Çatışma Alanları: Kamuda birçok çatışma alanı görülmektedir. En çok yönetim ile kaynak kullanımı kademelerinde görülen çatışmada görülen mantalite, pastayı büyütmek değil, ondan daha fazla pay almaktır.
- Yönetim Kültürü: Tek elden yönetim kültürüne sahip kamu yönetiminde yapılan toplantılar, oluşturulan kurallar katılımcı değil onaylayıcı bir nitelik taşır.
- Bilgi Yerine Tecrübe: Kamudaki yönetim kültürü bilgi değil tecrübe odaklı olduğundan bu bilgiye sahip kişilere de başvurulmamaktadır. Çalışmaya başlayanlar bir temel eğitime sahip olsalar da iş başında mesleki eğitimlerini alırlar ve bu adeta teşvik edilir. Çok sık başvurulmayan etüt, inceleme, fizibilite ve araştırma çalışmaları ile projelendirmeye kolay kolay yer verilmez. Ayrıca raflar ve arşiv okunmayan dosyalar ve hazırlanmış raporlarla doludur.

- Ekmekle oynanmaz: Özel sektörden farklı olarak kamunun sürdürülebilirlik, üretim ve rekabet kaygısı olmadığı için çalışanları ile fazla uğraşılmaz. Ne performans ne de başarı ölçülmediğinden dolayı herkesin değerlendirildiği kategori de aynı olmaktadır. Bundan dolayı da çalışanlar tayin olsalar da çok kolay işten çıkarılmamaktadır.

Kısaca yukarıdaki ifadelerden de anlaşıldığı üzere özel ve kamu kesiminin birbirlerinden farklı amaçlara, hukuk yapısına, politikalara sahip olması ayrıca stratejik planlamanın önünde hukuki, mali, beşeri ve teknolojik engellerin/güçlüklerin de yer alması, bu planlamanın uygulanmasında zorlayıcı faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sayılan güçlüklerin/engellerin ortadan kaldırılması sonucu stratejik planlamanın uygulamaya geçirilmesi de kolaylaşacaktır (Söyler, 2007: 113).

2.6. BİR KAMU KURUMUNDA UYGULAMA ÖRNEĞİ

1945 yılından bugüne faaliyetlerini sürdürmekte olan İzmir Büyükşehir Belediyesine bağlı ESHOT Genel Müdürlüğü; 2006 - 2010, 2010 – 2014 ve son olarak 2015 – 2019 Stratejik Planı'nı hazırlayarak kamuoyunun bilgisine sunmuştur. Tez çalışmasının bu bölümünde, koordinasyon sorumlusu olarak görev alınan Kurumun 2015 – 2019 yılı Stratejik Planı'nda uygulanan Dış Paydaş Anketi'ne örnek bir stratejik plan olması açısından yer verilmektedir.

(Bknz. <https://www.eshot.gov.tr/YuklenenDosyalar/Dokumanlar/eshot-2015-2019-stratejik-plan.pdf>).

2.6.1. Kurumun Dış Paydaş Anketi

Tez çalışmasının paydaş analizi başlıklı bölümünde de değinildiği üzere paydaş analizine, paydaşların tespiti ile başlanmaktadır. Kurumun gerçekleştirdiği analiz incelendiğinde öncelikle paydaşların tespit edildiği görülmektedir. Kurum; iç, dış ve yararlanıcılar (kullanıcılar)/yolcular ayırımına giderek öncelikle dış paydaş anketini uygulayacağı paydaşları belirlemiş, sonraki aşamada anketi gerçekleştireceği dış paydaşlarını paydaşlık nedenlerine göre ayırmıştır. Kurumun anket uyguladığı ve temel ortak, stratejik ortak, hizmetten yararlanan veya etkilenen ve tedarikçi olarak ayırımını yaptığı paydaşları Tablo 2.10'da gösterilmiştir.

Tablo 2.10. Kurumun Dış Paydaşları

Sıra No	Paydaş Adı	Paydaşlık Nedeni			
		Temel Ortak	Stratejik Ortak	Hizmetten Yararlanan veya Etkilenen	Tedarikçi
1	İzmir Büyükşehir Belediyesi	●	●		
2	İZSU Genel Müdürlüğü	●	●		
3	Valilik Makamı	●			
4	Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı İzmir Bölge Müdürlüğü	●			
5	Sivil Savunma Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlüğü	●			
6	İzmir İl Emniyet Müdürlüğü	●			
7	Devlet Malzeme Ofisi Bölge Müdürlüğü	●			
8	T.C. Sayıştay Başkanlığı	●			
9	SGK (İzmir Bölge Müdürlüğü)	●			
10	Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü	●			
11	İçişleri Bakanlığı	●			
12	Maliye Bakanlığı	●			
13	Sendikalar	●			
14	Odalar ve Borsalar	●			
15	Kamu İhale Kurumu	●			
16	Ulaştırma Bakanlığı	●			
17	Belediye İştiraki Ulaşım Şirketleri		●		
18	Belediye İştiraki Şirketler		●		
19	Üniversiteler ve Milli Eğitim Okulları			●	●
20	İlçe Belediyeleri			●	
21	Sivil Toplum Kuruluşları			●	●
22	Vakıflar ve Dernekler			●	●
23	Bankalar			●	●
24	Muhtarlar			●	
25	Tedarikçiler				●

Kaynak: ESHOT Genel Müdürlüğü 2015 – 2019 Stratejik Planı, s.52.

2.6.1.1. Kurumun Dış Paydaş Anketi Uygulama ve Değerlendirmesi

Kurumun dış paydaşlarının görüş ve önerilerini almak üzere 12 soru olarak hazırladığı dış paydaş anketini uygulayarak değerlendirdiği görülmektedir.

Kurumun yayınladığı stratejik planında yer alan dış paydaş anketi soru formunda; ilk sorunun, açık uçlu olarak kurum/kuruluş adı ve ikinci sorunun ise kurum türünün; kamu kurum ve kuruluşu, özel sektör, belediyeler ve il özel idareleri, sivil toplum kuruluşları, sendikalar, kamu iktisadi teşebbüsleri, meslek odaları, üniversiteler, vakıf/dernek ve diğer kurum/kuruluş seçenekleriyle sorulduğu görülmektedir.

Bu ilk iki soruya, kurum/kuruluşların verdiği yanıtlar sonucu Kurumun elde ettiği verilere göre geçerli olan anketleri dolduranlar; 109'u muhtarlar, 97'si ilçe belediyeleri, 41'i İzmir Büyükşehir Belediyesi, 13'ü okullar, 13'ü tedarikçiler, 11'i belediye firmaları, 9'u kamu kurumları, 7'si meslek odaları, 5'i üniversiteler, 4'ü bankalar, 4'ü sivil toplum kuruluşları, 4'ü ulaşım hizmeti veren belediye kurumları ve 3'ü vakıf ya da dernek olarak belirlenmiştir (ESHOT Genel Müdürlüğü Stratejik Planı, 2014: 53).

Kurumun hazırladığı dış paydaş anketinde, kendisinin görev/yetki ile sorumlulukları ve sunduğu hizmetleri hakkında sahip olunan bilgi düzeyini belirlemek adına; üst düzey, orta düzey, az düzeyde bilgi sahibiyim ve bilgi sahibi değilim şıkları ile sorduğu 3. soruya anketi geçerli olan 320 kurum/kuruluşun toplam 317'sinin cevap verdiği görülmüştür.

Kurumun, görev/yetki ile sorumluluklarını göz önünde bulundurarak sahip olduğu kurum performansının değerlendirilmesi adına; çok başarılı, başarılı, ne başarılı ne başarısız (orta düzey başarılı), başarısız, çok başarısız ve fikrim yok seçenekleriyle yönelttiği soruya anket katılımcıların %74'ünün Kurumun performansını başarılı olarak tanımladığı, %18'inin ise performansını yetersiz bulduğu görülmüştür.

Kurum, kendisi ve sunduğu hizmetleri hakkında bilgilerin hangi yollarla edinildiğini öğrenmek adına; basın ve yayın organları, kurum web sitesi, kurumsal

ortaklıklar ve ilişkiler, etkinlik, toplantı ve seminer vb., kurum personeli ve diğer seçenekleriyle sorduğu soruya; ankete katılan kurum veya kuruluşların %80,9'unun kurumsal ortaklıklar ve ilişkiler seçeneği ile etkinlik, toplantı ve seminerler aracılığıyla gerekli bilgiyi edindiklerini bildirdikleri, ayrıca %75,6'sının Kurum hakkındaki bilgileri, kurum personelleri ile iletişime geçerek edindiği, %52,8'inin ise Kurum web sitesi aracılığıyla ve %31,9'unun basın ve yayın organları aracılığıyla bilgiyi elde ettikleri görülmüştür.

Anket katılımcılarının taleplerine verilen önemi sorgulayan Kurum, katılımcılara politika belirlerken onların taleplerine; çok önem veriliyor, önem veriliyor, ne çok ne az önem veriliyor, az önem veriliyor, önem verilmiyor ve fikrim yok seçenekleriyle bir başka soru sormuş ve bu soruya ankete katılan kurumların %38,3'ünün kendi taleplerine önem verildiğini, %25'i az önem verildiğini, %23'ünün ise yeterli önemin verilmediğini düşündüğü görülmüştür.

Kurum, anket katılımcılarının kurumun hangi birim/birimleri ile iletişim-koordinasyon içerisinde olduğunu, iletişime geçme sıklığını, iletişim ve verilen hizmet ile ilgili memnuniyet düzeylerini belirlemek adına Kurumdaki tüm birimleri iletişime geçilen birimler başlığı altında katılımcılara sunarak memnuniyet düzeylerini 1 ile 5 arasında puan vererek belirtmelerini istemiştir. Kurumun yaptığı değerlendirme sonucunda bu soruya yanıt veren katılımcıların hizmet ve iletişim konusunda memnuniyet düzeyinin 3,1 olduğu görülmüştür.

Bir başka soru olan 8. soru ile Kurum, katılımcıların kendileriyle kurumsal anlamda hangi konularda iletişime geçildiğini ve memnuniyet düzeyini belirlemek istemiştir. Buna yönelik çalışılan konular; veri ve/veya bilgi paylaşımı, mal /hizmet alımları, danışmanlık, yapım işleri, mali işlemler, mesleki eğitim, teknik işbirliği, denetim, personel sosyal ve özlük hakları, halkla ilişkiler, tesis yeterliliği (duraklar, hareket merkezleri vb.), ulaşım talebinin karşılanması seçenekleriyle sunulmuştur.

Kurumun yaptığı analiz sonucunda, dış paydaşların en fazla ulaşım talebinin karşılanması, veri/bilgi paylaşımı, tesis yeterliliği (durak, hareket merkezleri) ve teknik işbirliği konularında kurum ile iletişime geçtiği, en fazla memnuniyetin olduğu konuların ise veri/bilgi paylaşımı ve teknik işbirliği ile ilgili konular olduğu görülmüştür.

Kurum soru 9 ile ankete katılan dış paydaşların kurum personelini; kolaylıkla, uygun Kurum personeline ulaşılabilmesi, süreçlere/şikayetlere/olaylara ilişkin geri dönüş yapılması, hızlı geri dönüş süresi, personelin iletişim sürecindeki tavrı, işlevsel, sektörel bilgilere sahip olmaları, sorulara/sorgulamalara cevap vermeye istekli olmaları, birbirleri ile iletişim içinde olmaları, farklı personellerin aynı konulara tutarlı cevap vermeleri, çözüm odaklı yaklaşımları, yeterli sayıda uzman çalışana sahip olması kriterleri açısından değerlendirmelerini istemiştir.

Bu belirtilen kriterlere göre Kurumun elde ettiği yanıtlardan; kurumun yeterli sayıda uzman personele sahip olmasının ve personelin çözüm odaklı yaklaşımlarının katılımcılar açısından en çok öneme sahip konular olduğu, Kurum personeline ulaşmanın ise en yüksek performansa sahip olunan diğer önemli bir konu olduğu görülmüştür.

Kurum soru 10 ile dış paydaşların kendisini; saygınlık, şeffaflık, tarafsızlık, güvenilirlik, yenilikçilik, kaliteli hizmet sunumu, çözüm odaklılık, işbirliğine yatkınlık, mesleki bilgi, uzmanlık ve deneyim, topluma yararlılık, teknolojik gelişmelere uyumluluk, ilgili kişilere kolay ulaşım, personelin yaklaşımı, paydaş/vatandaş ilişkileri yönetimi, insan kaynakları politikası, erişilebilirlik, çevreye duyarlılık, ekonomiye katma değer ve kaynak yaratması, kaynakların etkin ve verimli kullanılması, personelin kuruma bağlılığı, bürokrasinin fazla olması konuları açısından değerlendirmesini istemiştir.

Kurumun aldığı yanıtlar; personelin kuruma bağlılığı, ekonomiye katma değer ve kaynak yaratması, insan kaynakları politikası ve kaynakları etkin ve verimli kullanması açısından oldukça başarılı bulunduğu, buna karşın; çözüm odaklılık, erişilebilirlik, kaliteli hizmet sunumu, işbirliğine yatkınlık ve çevreye duyarlılık konularında ise kurumun kendini geliştirmesi gerektiği yönündedir.

Diğer bir soru ile dış paydaşların, Kurum ile işbirliği yapılması gerektiğini düşündüğü başlıca 3 konuyu belirtmeleri istenmiş, alınan yanıtlardan toplu ulaşım hizmeti veren diğer kurumların, genel olarak daha fazla iletişime geçilerek ulaşım ile ilgili sorunlara çözüm bulunmasını istedikleri, muhtarların ise, mahalleleri ile ilgili olarak yapılacak olan düzenlemelerde beraber çalışılmasının daha faydalı olacağı görüşünde olduğu görülmüştür.

Kurum, hazırladığı dış paydaş anketindeki son soru ile kendisinden beklentileri öğrenmek istemiş ve açık uçlu olarak sorduğu bu soruya katılımcılar, Kurumun kendileri ve vatandaşlar ile olan iletişim sıklığını arttırması gerektiği, otomasyona dayalı sistemlerin daha fazla kullanılması gerektiği ve yerli üreticilerin desteklenmesi gerektiği yönünde cevaplar vermiştir.



SONUÇ

Stratejik planlama, devamlı bir değişimin ve belirsizliğin olduğu çevredeki bu riskli ortamda, organizasyonların kaynak ve kabiliyetleri ölçüsünde bu çevreye uyumlarını sağlamak ve onlara bir yön kazandırmak açısından yardımcı olmaktadır. Organizasyonlar stratejik planlama yaptıklarında hem yeniliklere hem de değişime hazırlanmış olacakları için karşılaşacakları olumsuz etkilerden de zarar görmezler.

Stratejik planlama, değişen çevreye uyum sağlama özelliğinin dışında organizasyonları sistematik düşünceye yöneltmekte, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etme şansı vermekte ve onlara çevredeki gelişimlerin gerisinde bırakmamaktadır. Ayrıca yönetim yapısının da etkinleşmesini sağlayarak; birçok unsurun (teknolojik gelişmelerin, çevresel değişimlerin, amaç, hedef ve ana politikaların) incelenmesi ve bunlara erişebilmek adına stratejilerin belirlenmesini önemseyen bir yönetimin oluşmasına sebep olmakta ve bu yönetimin; alacağı kararları daha yerinde, hızlı ve doğru alan, alternatifleri değerlendirerek daha iyi stratejilerin belirlenmesine destek olan bir yönetim olmasına da katkıda bulunmaktadır.

Kısacası stratejik planlamanın; yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan bir araç olduğu söylenebilir. Bu sağladıkları avantajlar nedeniyle 21'inci yüzyılda organizasyonlar, gerçekleşen globalleşmenin, teknolojiye hızlı gelişmelerin, yeni pazarların oluşmasının, kişilerin gereksinimlerinin ve beklentilerinin değişmesinin etkisiyle oluşan, değişimler ve devamlı olarak artmakta olan rekabet karşısında stratejik düşünmeye, stratejik planlama yapmaya ve aldıkları kararlarının stratejik olmasına dikkat etmeye başlamışlardır. Bu adaptasyonun dışında kalan Türkiye'deki kamu kurum ve kuruluşları önemli yönetsel ve mali sıkıntılarla karşılaşmışlar, stratejik planlamanın ne kadar önemli olduğunu ise ancak 2000'li yılların başlangıcında anlayabilmişlerdir.

Avantajlı olduğu farkedilen stratejik planlama, diğer planlama türlerinden; zaman, verilerin yapısı, sayısı ve miktarı ile organizasyon seviyesi açısından da esaslı bir biçimde ayrılmaktadır. Çünkü stratejik planlama uzun sürelidir, daha fazla sayıda ve daha karmaşık nitelikte (heterojen) verilere sahip olan, yetkileri açısından

diğer planlama türlerinin üstünde yer alan ve onlara rehberlik eden, daha çok sonuçlara yönelmiş bir organizasyon seviyesine sahip bir planlama türüdür.

Stratejik planlamanın en üst düzey yetkiliden en alt düzeyde yer alan çalışana kadar geniş bir kitlenin desteği, ortak çabası ve katılımı olmaksızın başarıya ulaşması mümkün değildir. Katılımcılık organizasyonda, yalnızca ondan yararlananlar ya da çalışanlarıyla değil bütün paydaşlarının katılımıyla sağlanmalıdır.

1960'lı yıllardan 2000'li yılları kapsayan dönem arasında iki bakış açısı stratejik girişimler için baz alınmıştır. Özellikle 1960'lardan 1980'lere kadar olan dönemde hakim olan çevre temelli yaklaşımın varsayımı; organizasyonun stratejilerinin belirlenmesinde dikkate alınacak öncelikli etkenin çevre olduğudur. 1980'li yıllardan günümüze kadar geçen süreç içinde kullanılmaya başlanan kaynak temelli yaklaşımın varsayımı ise; organizasyonun stratejilerinin belirlenmesinde dikkate alınacak öncelikli etkenin organizasyonun kendisi olduğudur. Önce DPT'nin sonrasında Kalkınma Bakanlığının hazırladığı kılavuzlarda kullanımı vurgulanan SWOT (GZFT) yaklaşımının; paydaş analizi, kurum içi ve dışı analizleri dikkate alarak bunların kullanımını önermesi nedeniyle stratejik planlama modellerinden çevre temelli bir yaklaşıma sahip olduğu söylenebilmektedir. Buna paralel kamu kurum ve kuruluşlarına düşen, çevredeki değişimleri dikkate alarak, bunların sürekli analizini gerçekleştirmek ve bunun sonucunda çevreye adaptasyonunu sağlamak olacaktır.

Stratejik planlama bir olayı değil, süreci ifade eder. Çünkü bir şirketin vizyonunun, hedeflerinin, stratejisinin ve uygulama yaklaşımlarının yeniden değerlendirilmesi, ele alınması ve sonunda revize edilmesi iç ve dış olayların seyrini garanti altına almaktadır. Şirketin vizyonu, hedefleri, stratejisi ve uygulama yaklaşımlarına devam etme veya değiştirme kararları her zaman kendiliğinden oluşur. Dolayısıyla stratejik planlama başlayıp biten, bir kere yapıp bir süreliğine kenara koyulabilen bir etkinlik değil; bitmeyen, devam eden bir süreçtir (Thompson ve Strickland, 1999: 16-17). Tez çalışmasının birinci bölümünde süreç; planlamanın planlanması, stratejik analiz evresi ve stratejik tasarım evresi olarak ele alınmıştır.

Stratejik planlama sürecinin her aşamasında olduğu gibi planlanması aşamasında da üst yönetimin desteği ve süreci sahiplenmesi en önemli unsurlardan biri olarak sayılabilir. Bu aşamada öncelikle üst yönetim, diğer yöneticilerin de katıldığı bir toplantı düzenleyerek planlamanın esaslarına karar verir ve süreci organize eder. Böylece sürecin her aşamasında görevli olanlar, başta stratejik planlama ekibi olmak üzere, belirlenen tarihler doğrultusunda hareket ederek zaman alıcı bir süreç olan stratejik planlama sürecini etkili ve verimli bir şekilde yönetebilirler.

Planlama aşamasında, planın sahiplenilmesi, organizasyonu ve hazırlıkları yapıldıktan sonra analiz aşamasına geçilir. Bu aşamada organizasyonun kendi amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini belirleyebilmesi için sahip olduğu mevcut durumunun (kaynakları, üstünlükleri ve zayıflıklarının ortaya konulması) ve kontrol edemediği gelişmeler sonucu belirlenen fırsatların ve tehditlerin bir değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. Kısaca stratejik analiz evresi, mevcut amaçların değerlendirilerek amaçların yeniden tanımlanmasını, uygun stratejilerin seçilmesini ve hem dış hem de iç çevrenin incelenmesine yönelik çabaları kapsamaktadır.

Öncelikle stratejik analiz safhasında organizasyonun geleceğini belirleyen, amaçları için ilerleme kaydetmesini sağlayan iç ve dış unsurların yani organizasyonun çevresinin tanımlanması gerekir. Bunun için yapılacak olan çevre analizi tez çalışmasında, dış çevre analizi ve iç çevre analizi olmak üzere iki başlık altında ele alınmıştır.

Organizasyon ve dolayısıyla üst yönetimin kısa vadede kontrolü dışında olan, çeşitli tehdit ve fırsatları içeren dış çevre, genel/uzak çevre ve sektör/yakın çevre analizleriyle analiz edilir. Genel/Uzak çevre; organizasyonla doğrudan ilişki içinde bulunmamalarına rağmen organizasyonun faaliyetini ve geleceğini dolaylı olarak etkileyebilen unsurlardan oluşan en dış tabakadır (Daft, 1997: 73) ve içindeki tüm bu unsurlar yedi grup alt çevre olarak sayılabilen; yasal, teknolojik, demografik, ekonomik, politik, uluslararası ve sosyo-kültürel çevre içinde toplanabilmektedir. Sektör/Yakın çevre ise; organizasyonun içinde bulunduğu pazardaki tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve ikame mal ve hizmetler gibi günlük ve uzun dönemli

kararlarında onu doğrudan etkileyen ya da ondan etkilenen çevresindeki kişi, grup ve kuruluşlardır.

Ayrıca, organizasyonların karşılaşacakları fırsatlara ve tehditlere karşı cevap verebilmek üzere kaynaklarının (maddi ve maddi olmayan), örgüt kültürünün (iletişim, otorite), kaynakları etkin kullanabilme yeterliliğinin ve kendilerine has belirgin özelliklerinin varolması gerekmektedir. Bunları ortaya çıkarmak üzere yapılan analiz de iç çevre analizini oluşturmaktadır. Organizasyonun kendisini fark etmesi olarak değerlendirilebilecek bu içe dönük bakış, bir taraftan örgütün başarılarını ve eksikliklerini açığa çıkarırken; diğer taraftan, rakip işletmelerle karşılaştırma yapmayı ve dolayısıyla üstünlük ve zayıflıklarını görmesini sağlayacaktır (Dinçer, 2013: 107).

Tüm bunları kapsayan çevresel analizi yönetmenin en basit yolu ise SWOT (GZFT) analizidir. Belirli bir şirkete özel; güçlü yanları, zayıf yanları, fırsatları ve tehditleri tanımlamak için kullanılan bir kısaltmadır. Güçlü ve zayıf yönler; mevcut sahip olunan işin işleyişini ve onunla ilgili tüm olumlu ve olumsuz yönleri, fırsatlar ve tehditler ise tüm faaliyetleri etkileyen dış faktörleri temsil etmektedir.

Stratejik analiz safhasını organizasyonun geleceğini tanımlama çabası olarak ifade edilen stratejik tasarım aşaması izlemektedir. Stratejik tasarım denildiği zaman; vizyondan başlayan ve oradan stratejilere, örgütsel amaçlara, bölüm hedeflerine ve nihayet kişisel normlara doğru inen, bir amaçlar hiyerarşisinden veya düşler merdiveninden bahsedilmiş olunur (Dinçer, 2013: 163-164).

Tüm bu sürecin dayandığı hukuksal bir zemini oluşturarak uygulamaya başlayan ve amacı, Türk kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlamanın uygulanması ve bu kurum ve kuruluşlar ile mali sektörün orta vadeli reform programlarının da desteklenmesi olan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFSAL-II), Temmuz 2001'de Dünya Bankası'yla imzalanmıştır.

İlk etapta dayanak kabul edilen stratejik planlamaya yönelik mevzuat başta 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmak üzere, 10.07.2004 tarih ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 22.02.2005 tarih ve

5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, 03.07.2005 tarih ve 5393 sayılı Belediye Kanunu ile 22.12.2005 tarih ve 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunu yürürlüğe konularak konu ile ilgili yönetmelikler, kılavuzlar, rehberler hazırlanarak yayımlanmıştır.

İkinci sürümünün kazandırdığı deneyim sonucu Kalkınma Bakanlığı, 2018 yılında yeni bir sürüm hazırlayarak Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nun üçüncü sürümünü yayımlamıştır. Bu sürüm kamu kurumlarında stratejik plan hazırlama sürecinin ele alındığı tez çalışmasının ikinci bölümünde detaylı olarak incelenmiş ve stratejik planlama sürecinin 5 ana bölüm şeklinde yer aldığı görülmüştür.

Stratejik plan hazırlayacak kurum ve kuruluşlara yön gösteren bu kılavuz beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü kavramsal olarak stratejik planlamayı tanıtan kılavuzun ikinci bölümünde kurum veya kuruluşun iç ve dış etkenlerini incelemek üzere "Neredeyiz?" sorusu cevaplandırılmak istenmektedir. Misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar, hedefler ve stratejilerin belirlenmesiyle ilgili temel kavram ve yaklaşımların yer alındığı üçüncü bölümünde "Nereye ulaşmak istiyoruz?" sorusunun yanıtı aranmaktadır. Dördüncü bölümde ise cevabı aranan soru "Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?"dir ve belirlenen hedeflere göre temel faaliyet ve projeler şekillendirilerek, mali kaynaklarla bağlantısı ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Beşinci bölümde ise, izleme ve değerlendirme faaliyetlerine bir çerçeve sunacak soru olan "Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?" ne yönelik soru ele alınmaktadır.

Sonuç olarak tüm anlatılanlardan da anlaşıldığı üzere; amaçların, hedeflerin belirlenmesi, iç ve dış çevrenin analizi, geleceğe dönük tahminlerin ve fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi gibi faaliyetleri içeren stratejik planlama kurum ve kuruluşların etkinliğini ve verimliliğini arttıracaktır.

Stratejik plan sayesinde organizasyonlar görev ve sorumluluklarını yerine getirirken; aynı zamanda toplumsal değer yaratır. Stratejik planın başarısı hizmet sundukları paydaşların beklentilerinin belli oranda karşılanmasından geçer. Bu doğrultuda yapılan paydaş analizleri stratejik planın başarısına katkı sunan

alışmalardır. Tezin ikinci bölümünde bir kamu kurumunda uygulama rneği olarak ele alınan, 2015-2019 Stratejik Planı'nın hazırlık sürecinde dış paydaş anketi yapan Kurumun stratejik planının başarısına bu analizin olumlu yansıtacağı öngörülebilmektedir. Çünkü stratejik planın başarısına ulaşma ihtimalinin doğru analizler yapılarak artacağı gerçeği unutulmamalıdır.



KAYNAKÇA

A. KİTAPLAR

Akgemici, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi. 2.Baskı.

Barca, M. ve Nohutçu, A. (2008). “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Barca, M. (2015). *Stratejik Yönetim/ Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.

Bircan, İ. (2003). *Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning For Public and Non-Profit Organizations: A Guide To Strengthening And Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey Bass Wiley Publishers.

Bryson, J. M. ve Farnum, K. A. (2011). *Creating Your Strategic Plan: A Workbook For Public And Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/ A Wiley Imprint. 3. Baskı.

Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey - Bass Wiley Publishers. 3. Baskı.

Certo, S. C. ve Peter, J. P. (1991). *Strategic Management Concepts and Applications*. Singapore: McGraw - Hill International Editions. 2. Baskı.

Çetin, C. (2012). *Stratejik Düşünce ve Kurumsal Girişimcilik*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*. İstanbul: İnkılap Yayınevi.

Daft, R. L. (1991). *Management*. The Dryden Press. 2. Baskı.

Daft, R. L. (1997). *Management*. The Dryden Press. 5. Baskı.

David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*. New York: Prentice Hall International Inc.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T. ve Taylor, M. L. (2004). *Strategic Management: Text and Cases*. New York: McGraw – Hill. International Edition.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayınevi. 5. Baskı.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları. 9. Baskı.

Dinçer, S. E. (2011). *Stratejik Planlama ve Veri Zarflama Analizinde Etkinlik Ölçümü*. İstanbul: Der Yayınları.

Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları. No: 234, İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No: 127.

Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.

Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları. 8. Baskı.

Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*. Ankara: TÜİK Matbaası.

Erkut, H. (2009). *Stratejik Yönetimin Temelleri - Yönetimin Kanatları*. İstanbul: Yalın Yayıncılık, 1. Baskı.

Eroğlu, H. T. (2011). *Kamu Yönetiminde Performans: Balanced Scorecard*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Gül, S. K. ve Kırılmaz, M. (2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Ankara: Adalet Yayınevi.

Hill, C. W. L. ve Jones, G. R. (2012). *Essentials of Strategic Management*. United States: Cengage Learning. 3. Baskı.

Hill, C. W. L., Jones, G. R. ve Schilling, M. A. (2015). *Strategic Management Theory*. USA: Cengage Learning. 11. Baskı.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Hoskisson R. E. (2003). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concept and Cases*. South-Western: Thomson. 5. Baskı.

Kaufman, R., Browne, H. O., Watkins, R. ve Leigh, D. (2003). *Strategic Planning For Success: Aligning People, Performance and Payoffs*. San Francisco: Jossey – Bass/ Preiffer.

Kaygusuz, S. Y. ve Dokur, Ş. (2009). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme*. Bursa: Dora Yayınları.

Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning For Project Management: Using A Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley & Sons.

Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı*. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.

Narinoğlu, A. (2007). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama*. İstanbul: Mart Matbaa.

Ökmen, M. ve Parlak, B. (2010). *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler: İlkeler, Yaklaşımlar ve Mevzuat*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Özen, A. (2008). *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*. Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı. Yayın No: 2008/382.

Özgür, H. (2004). *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim: Çağdaş Kamu Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Öztemel, E. (2004). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. İstanbul: Boğaziçi Yöneticiler Vakfı.

Parlak, B. ve Sobacı, Z. (2005). *Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (2003). *Strategic Management – Formulation, Implementation and Control*. Boston: McGraw - Hill Irwin. 8. Baskı.

Tamer, M. (2009). *Stratejik Planlama ve Performans Programı*. Mustafa Tamer Stratejik Araştırmalar Vakfı Yayını. No:02. İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Thompson, A. A. ve Strickland, A. J. (1990). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin McGraw – Hill International Editions. 5. Baskı.

Thompson, A. A. ve Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin McGraw – Hill International Editions. 11. Baskı.

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2016). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları. 8. Baskı.

Wheelen, T. L. ve Hunger, D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. USA: Pearson Education, Publishing PrenticeHall. 13.Baskı.

Yüzbaşıoğlu, N. (2004). *2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama*. Konya: Çizgi Kitabevi.

B. MAKALELER

Alpkan, L. (2000). Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı. *İstanbul Doğuş Üniversitesi Dergisi*. Cilt (1). Sayı: 2.

Aydın, M. D. ve Aksoy, S. (2007). Kamu Kesiminde Stratejik Planlama ve Çalışanlara Yansımaları: Hacettepe Üniversitesi Örneği. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. Sayı:1. Cilt (25): 293 - 322.

Bağdigen, M. ve Avcı, M. (2013). Kamu İdarelerinde Stratejik Plan Uygulamasına Yönelik Ampirik Bir Analiz. *Ekonomik ve Sosyal Araştırma Dergisi*. Yıl: 9. Sayı: 2. Cilt (9): 35-64.

Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Sayı:1. Cilt (5): 7-38.

Bayraktar, B., Yıldız, A. K. (2007). Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği. *Bilgi Dünyası Dergisi*. Sayı:8. Cilt (2): 280-296.

Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. *Planlama Dergisi: DPT'nin Kuruluşunun 42. yılı Özel Sayı*.

Bryson, J. M. (1988). A Strategic Planning Process For Public and Non-Profit Organizations. *Great Britain: Long Range Planning*. Sayı:1. Cilt (21).

Budak, G. (2000). Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*. Sayı:1. Cilt (15).

Coşkun, S. (2011). Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: ABD Örneği. *Amme İdaresi Dergisi*. Sayı:1. Cilt (44): 113 -134.

Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*. Sayı: 1. Cilt (25) 69-88.

Demirtaş, Ö. (2013). Havacılık Endüstrisinde Stratejik Yönetim SWOT Analizi ile Durum Değerlendirmesi. *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 2. Cilt (2).

Durna, U. ve Eren, V. (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*. Sayı:1. Cilt (35): 55-75.

Egeli, H., Akdeniz, H. A., Aksaraylı, M., Tügen, K. ve Özen, A. (2007). Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin Kritik Kontrol Noktaları Analizi: Türkiye'deki Kamu Kurumları Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*. Sayı:1. Cilt (22): 27-47.

Falshaw, J. R., Keith, W. ve Ekrem, T. (2006). Evidence On Formal Strategic Planning and Company. *Management Decision*. Emerald Group Publishing Limited. Sayı:1. Cilt(44): 9-30.

Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*. Cilt (63): 91-105.

Hoffmann, G. (2007). Effective Strategic Planning. *The Licensing Journal*. February.

Karasu, M. A. (2012). Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Uluslararası Yönetim ve İktisat ve İşletme Dergisi*. Sayı:16. Cilt (8): 159-180.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P (2007). Using the Balanced Scorecard As A Strategic Management System. *Harvard Business Review*. July – August: 1-14.

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. January – February: 107- 115.

Poister, H. T. ve Steib, G. (2005). Element of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades. *Public Administration Review*. January – February. Sayı:1. Cilt (65): 45-56.

Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir Mi? (Engeller / Güçlükler). *Maliye Dergisi*. Ocak-Haziran. Sayı:152; 103-115.

Taş, H. C. (2005). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama. *Türk İdare Dergisi*. Sayı: 449; 101-112.

Yüksel, F. (2002). Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği. *Çağdaş Yerel Yönetimler*. Sayı:1. Cilt (11): 31-41.



C. TEZLER

Cihangir, B. (2015). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Üzerinden Bir Değerlendirme*. (Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.

Çakır, A. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Kapsamında Planlama ve Plan – Bütçe İlişkisi*. (Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi). Ankara.

Erkan, V. (2007). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlamanın Başarısını Etkileyen Faktörler*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Kaufmann, J. (1993). *Strategic Planning and Implementation*. An applied research project (political science 5397) submitted to the department of political science Southwest Texas State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of public administration.

Kısacık, S. (2005). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana'daki Kobiler Üzerinde Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Yıldırım, M. F. (2012). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Bağlamında Katılımcılık ve Merkezi İdarelerde Katılımcılık Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Yılmaz, A. İ. (2016). *Bir Rekabet Stratejisi Olarak Farklılaşma: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

D. İNTERNET KAYNAKLARI

BSC-Basic About the Balanced Scorecard. <http://www.balancedscorecard.org>,
BSC – Basic /About – the –Balanced – Scorecard /Default /aspx. (01.11.2017).

DPT. *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 24.12.2003 tarih, 25326 sayılı Resmi Gazete kapsamında. <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>, (27.04.2016).

DPT (2006). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*.
<http://www.resmigazete.gov.tr/Eskiler/2006/05/20060526-11.htm> (19.10.2017).

ESHOT Genel Müdürlüğü (2014). *2015 - 2019 Stratejik Planı*.
<https://www.eshot.gov.tr/YuklenenDosyalar/Dokumanlar/eshot-2015-2019-stratejik-plan.pdf>, (17.04.2018).

Gürer H. (2006). *Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler*. *Sayıştay Dergisi*. Sayı: 63
<https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/dergi/pdf/der63m5.pdf>,
(26.10.2017).

Hastürk, M. *Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*.
<http://bekad.org/imgs/files/stratejik-planlama-ve-performans-esasli-butceleme.pdf>,
(05.11.2017).

Kalkınma Bakanlığı (2018). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* (3.Sürüm).
http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/VrllQ+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu.pdf, (03.04.2018).

Kalkınma Bakanlığı (2018). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*. 30344 sayılı Resmi Gazete,
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/02/20180226-10.htm>, (03.04.2018).

Kamu İdarelerinde Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik, 26111 sayılı Resmi Gazete.

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.10027&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=faaliyet%20raporlar%C4%B1>, (03.04.2018).

Kamu İdarelerinde Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik. 26927 sayılı Resmi Gazete.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/07/20080705-6.htm>, (03.04.2018).

Kırılmaz M. *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin İçselleştirilmesi Sorunu: Stratejik Plan Model Önerisi. Türk İdare Dergisi. Sayı: 478.*

<http://www.tid.gov.tr/Makaleler/T%C3%BCrk%20Kamu%20Y%C3%B6netiminde%20Stratejik%20Y%C3%B6netimin%20%C4%B0%C3%A7selle%C5%9Fitirilmesi%20Sorunu%20Stratejik%20Plan%20Model%20%C3%96nerisi.pdf>, (01.04.2018).

Kutluhan, Y. (2003). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. Sayıştay Dergisi. Sayı: 50 – 51.*

<https://www.sayistay.gov.tr/tr/Upload/95906369/files/dergi/pdf/der50m4.pdf>, (03.04.2018).

Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü. *Kamu İç Kontrol Rehberi.*

<https://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/8227,kamuickontrolrehberi1versiyon12.pdf?0>, (03.04.2018).

Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı (2006). *Maliye Başkanlığı 2008-2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi.*

[https://www.sgb.gov.tr/StratejikPlan/HazırlıkÇalışmaları/MaliyeBakanlığı2008-2012StratejikPlanıHazırlıkÇalışmaları/Belgeler\(kapalı\)/StratejikPlanÇalışmasıTemelBilgilendirmeBelgesi.pdf](https://www.sgb.gov.tr/StratejikPlan/HazırlıkÇalışmaları/MaliyeBakanlığı2008-2012StratejikPlanıHazırlıkÇalışmaları/Belgeler(kapalı)/StratejikPlanÇalışmasıTemelBilgilendirmeBelgesi.pdf), (17.04.2018).

PEBR (2004). *T.C. Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (Pilot Kurumlar İçin Taslak).*

[https://www.sgb.gov.tr/Mevzuat/Rehber/PerformansEsaslıBütçelemeRehberi\(Aralık2004\).pdf](https://www.sgb.gov.tr/Mevzuat/Rehber/PerformansEsaslıBütçelemeRehberi(Aralık2004).pdf), (22.01.2018).

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 26084 sayılı Resmi Gazete.

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=3.5.20069972&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0>, (03.04.2018).

SWOT Analysis. <http://www.quickmba.com/strategy/swot>, (13.11.2017).

Taş H. C. *5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama*, Türk İdare Dergisi.

http://tid.gov.tr/Makaleler/449_101_112.doc, (10.12.2017).

Yavuz S., *Stratejik Yönetim Alanının Tarihsel Gelişimine Bir Bakış*.

<http://www.sanayisurasi.gov.tr/pdfs/stratejik-yonetim-alaninin-tarihsel-gelisimine-bir-bakis.pdf>, (02.05.2016).

Yönetmelik Tanımı. <http://www.tdk.gov.tr>. (10.04.2018).

Yüksek Planlama Kurulu Kararı (2003). 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı. Karar No: 2003/14.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/07/20030705.htm#12>, (03.04.2018).

Yüksek Planlama Kurulu Kararı (2004). 2005 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı. Karar No: 2004/37.25528 Sayılı Resmi Gazete.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2004/07/20040720.htm#9>, (03.04.2018).

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. 24.12.2003 tarih, 25326 sayılı Resmi Gazete.

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>, (03.04.2018).

5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu. 23.07.2004 tarih, 25531 sayılı Resmi Gazete.

<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5216.pdf>, (03.04.2018).

5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu. 04.03.2005 tarih, 25745 sayılı Resmi Gazete.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/03/20050304-1.htm>, (05.04.2018).

5393 Sayılı Belediye Kanunu. 13.07.2005 tarih, 25874 sayılı Resmi Gazete.
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf>, (10.04.2018).

5436 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun.
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/12/20051224-2.htm>, (03.04.2018).



E. DİĞER

Acar, İ. A. (2011). Kamuda Stratejik Planlama. *Kamu Mali Yönetimi ve Denetimi Sempozyumu: Ege Üniversitesi. 2. Oturum.*

Akmermer, B. ve Ayyıldız, H. (2016). Kuyumculuk Sektörünün Porter'ın Beş Güç Modeli İle Rekabetçilik Analizi: Trabzon İli Örneği. *KTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. Yıl: 6. Sayı:11; 47-68.

Aktan, C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*. Temmuz-Ağustos. Sayı:4. Cilt (22): 4-21.

Aydın, M. (2012). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Stratejik Plan Hazırlama Süreci. (*Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu*). Ankara: T.C. Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.

Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi. *Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını*. Ankara Sanayi Odası Medya. Sayı: 4/5/6; 34-52.

Çelik, N. ve Murat, G. (2009). Sayısallaştırılmış SWOT Analizi İle Bartın İli'nin Ekonomik Yapısını Değerlendirme. *DEÜ. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı:1. Cilt (24): 199-212.

Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. Sayı:1. Cilt (25): 69 – 88.

DPT (2000). Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı. *TBMM*. 2001-2005. TBMM Karar No: 697. Karar Tarihi: 27.06.2000. Ankara.

Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. Sayı: 9. Cilt (4): 152 – 172.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 2. Cilt (23): 61-85.

Işık, H. ve Aypay, A. (2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 3. Cilt (24).

Karabulut, T. E. (2007). Büyük İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerikleri Bakımından İncelenmesi. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Sakarya Üniversitesi.

Karadeniz, E., Kandır, S. Y. ve Önal, Y. B. (2007). Seçilmiş Paydaşların SWOT Yöntemiyle Türk Turizm Yatırımlarını Değerlendirmesine Yönelik Bir Pilot Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Sayı: 2. Cilt (18): 195-205.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Sayı: 2. Cilt (16): 403-412.

Purwanto, R. D., Baga, L.M. ve Novianti, T. (2015). Pestle and Porter's Five Forces Analysis Indonesian Downstream Business of Diesel Oil in 2015. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. Sayı:12. Cilt (5). Aralık 2016.