

## STRATEJİK PLANLAMA VE BİR UYGULAMA

Melek VERGİLİEL TÜZ\*

### GİRİŞ

Dünyadaki globalleşme rüzgârları doğrultusunda, uluslararası pazarlarda başarılı olan işletmeler yakından incelendiğinde, bu başarının özünde stratejik planlamanın yer aldığı görülmektedir. Değişim katsayısının yüksek olduğu dönemlerde planlama yapmanın güç olduğu düşüncesi ile, planlamadan uzaklaşmak doğru değildir. Aksine bu dönemlerde strateji tesbiti önemli bir avantajdır. Stratejik planların öngördüğü hedefleri esnek planlama ile uygulamaya dönüştürmek mümkündür. Bu makalenin amacı stratejik planların hazırlanmasında rehber olabilecek nitelikteki bilgileri ve uygulamadaki durumu ortaya koymaktır. Makalede öncelikle stratejik planlama hakkında genel bilgiler verilerek, stratejik planlama süreci incelenmektedir. Son olarak Türkiye'deki ve Bursa Bölgesi'ndeki işletmelerin durumu üzerine yapılan uygulama sonuçları ele alınmaktadır.

### I. STRATEJİK PLANLAMA KONUSUNDA GENEL BİLGİLER

Genel bilgiler çerçevesinde, stratejik planlama kavramı ve önemi, işletmenin planlama sistemi içinde stratejik planların yeri, stratejik planlamanın diğer planlama çeşitlerinden farkı verilecektir.

#### A. STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMI VE ÖNEMİ

İç pazar koşullarının tek başına işletmelerin gelişiminde yeterli olmadığı günümüzde, uluslararası pazarlara açılma konusu gündemdedir.

\* Yrd. Doç. Dr.; Uludağ Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. İşletme Bölümü Öğr. Üyesi

Uluslararası pazarlarda çevre şartları hızla değişmekte, teknolojik farklılıklar ilerlemekte, enerji kaynaklarının ve sabit maliyetlerin oranı değişmekte, tüketici talepleri farklılaşmaktadır<sup>1</sup>. Bütün bu değişimler, işletmelerin kültürel, ekonomik ve beşeri şartların farklılığına göre değişik amaçlar belirlemelerini de beraberinde getirmektedir. İşletmelerin yoğun rekabet ortamından pay kapabilmeleri stratejik planlama ile mümkündür. Uluslararası pazarlardaki faaliyetlerde "en iyi" yol mevcut değildir. Tepe yönetiminin görevi "nasıl yapmak istiyoruz"dan çok "ne yapmak istiyoruz" sorusunu cevaplamak olmalıdır<sup>2</sup>. Bu soru bizi stratejik planlamaya götürecektir.

Stratejik planlama en basit anlamıyla işletmenin gelecekteki stratejisinin planlanmasıdır. Oldukça uzun bir zaman süresi boyutuna yön verici nitelikteki kararları kapsamına alır. Bir tanım vermek gerekirse; "Stratejik planlama, işletmeyi bir bütün olarak ele alan, en yüksek yönetim seviyelerine sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü amaçların belirlenmesiyle ilgili değerlemelerdir"<sup>3</sup>. Seçilen stratejiler vasıtasıyla işletmenin kâr potansiyelini gerçekleştirmek için ürün-pazar dağıtımını ile ilgilenir. Stratejik planlamanın kapsamına aldığı konular şunlardır<sup>4</sup>:

- İşletmenin amaçları,
- Kâr hedefleri ve performans oranı,
- Aşağıda belirtilen alanlardaki stratejik kararların verilmesi,
  - Mevcut işletme faaliyetleri,
  - Mevcut işlemlerin kârlılığını geliştirmek,
  - İşletmenin eksikliklerini ve yetersizliklerini düzeltme yolları,
  - Genişleme, çeşitlendirme ve iyileştirme,
  - İşletme organizasyonu,
- Planların tahmini finansal sonuçları.

- 
- 1 Robert J. CYMBALA; "How Good Information Can Feed the Strategic Planning Process", International Management, C. 39, S. 4, April 1984, s. 63.
  - 2 Norman BERG; "Strategic Planning in Conglomerate Companies, Harvard Business Review Planning Series, Part II, May-June 1965, s. 135; İnan Özalp; "Çok Uluslu İşletmelerin Yeni Boyutları", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Eskişehir, C. II, S. 3, Ocak 1984, s. 98; Güngör ÖNAL, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1982, s. 92.
  - 3 İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitabevi, Bursa, 1987, s. 81.
  - 4 David HUSSEY, Corporate Planning, Theory and Practice, Pergamen Press, U.S.A., 1976, s. 24, 292.



## B. İŞLETMENİN PLANLAMA SİSTEMİ İÇİNDE STRATEJİK PLANLARIN YERİ

İşletmenin planlama sistemi bir bütün olarak düşünüldüğünde, stratejik planlamanın diğer planlarla bağılılığı sözkonusudur. Planlama sisteminin çıkış noktasını stratejik planlar oluşturur. Diğer planlar stratejik planın üzerine kurulur. Çünkü bölümlere yol gösterici nitelikteki işlemsel planlar stratejik planlarla bağlantılıdır. Bu durum Şekil 1'de görülmektedir.

Şeklin sol tarafında işlemsel planlar verilmiştir. Pazarlama planı, materyal alımı, teçhizatlandırma veya kuruluşa ilişkin planlar, üretim planları, bu planlar arasında yer alır. Şeklin sağ tarafında ise stratejik planlar bulunur. Stratejik planların da çeşitleri vardır. Bu çeşitler şunlardır<sup>5</sup>:

1. İyileştirme Planları: İşletmelerde verimliliği ve etkinliği arttırma yönündeki yeni yöntemler için departmanlar arasında ve organizasyon yapısının tamamı üzerindeki yeniden düzenlemeleri içerir. Bu düzenlemeler insan faktörü üzerinde olabileceği gibi, organizasyon ilişkileri, yetki ve sorumluluk dağılımı üzerinde de olabilmektedir.

2. Yatırım Planları: Aktiflerin veya kaynakların çeşitli yatırımlara dağılımı, devrini dolduran yatırımlara son verme, yeni yatırımların miktar ve kalite bakımından dağılımı konularını kapsamına alır.

3. Çeşitlendirme Planları: İşletmenin ürün ve pazar yönünden farklılaştırma bileşimlerini koordine eder.

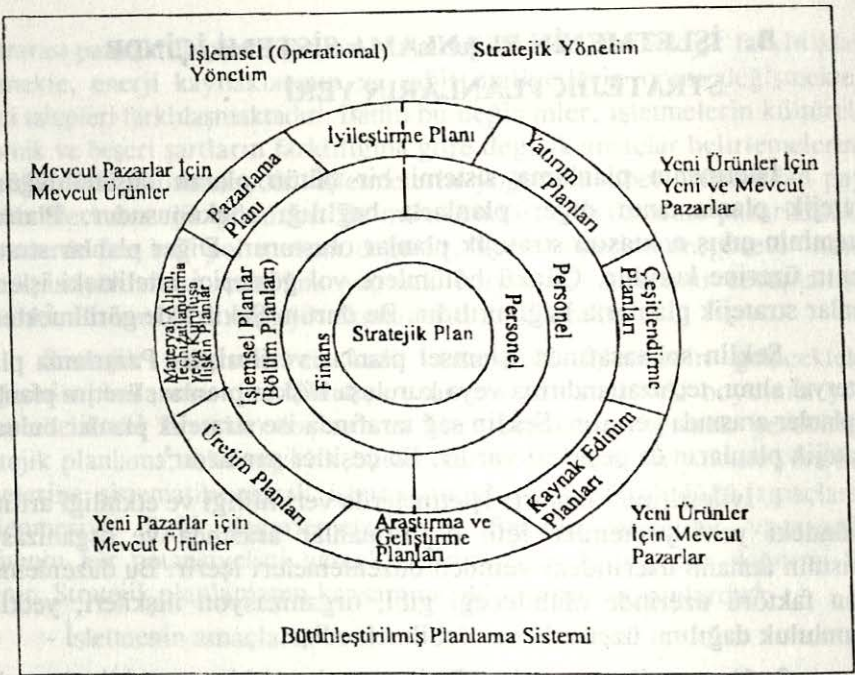
4. Kaynak Edinim Planları: İşletme kaynaklarını geliştirerek en kârlı faaliyet düzeyini yakalamayı amaçlar. Kârlılığı azalmış alanlardan kaynakları çekerek daha verimli ve kârlı alanlara kanalize eder.

5. Araştırma-Geliştirme Planları: Bu planlar ile iyileştirme planları hem stratejik yönetimi, hem de departmanları ilgilendirir. Stratejik yönetimle ilgisi, işletme için yeni bir faaliyet dalına yönelik ürün veya teknik geliştirme amacıyla araştırma-geliştirme yapmaktır.

## C. STRATEJİK PLANLAMANIN DİĞER PLANLAMA ÇEŞİTLERİNDEN FARKI

Stratejik planlar, konu aldığı zaman süresi, hazırlandığı yönetim düzeyi ve kullanılan verilerin niteliği yönünden diğer planlardan ayrılırlar.

5 Erol EREN, İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No. 88, İstanbul, 1979, s. 55-56; HUSSEY, a.g.k., s. 25.



Şekil: 1

### İşletmelerde Bütünleştirilmiş Planlama Sistemleri<sup>6</sup>

1. Zaman Süresi: Stratejik planlama uzun vadeli bir planlamadır. Ancak her uzun vadeli planlama stratejik planlama değildir. Stratejik planlamanın kapsadığı süre, yapılan işin niteliğine, pazar koşullarına, pazardaki rekabetin derecesine ve teknolojik gelişmeye bağlı olarak işletmelere göre farklı olabilir. Ancak çoğunlukla kabul edilen en uygun süre 5 yıl olarak düşünülebilir. Daha uzun sürelerde belirsizlik artacağı için planlama güçleşir<sup>7</sup>.

2. Hazırlanacağı Yönetim Düzeyi: Stratejik planlama daha çok sonuçlara yöneliktir. Diğer bütün planlama türleri stratejik planlamanın öngördüğü amaçları veya sonuçları bir veri olarak kabul etmek zorundadır. İşletmenin gelecekteki kaderini belirlemesi bakımından üst düzeyde sorumluluğu gerektirir. Bu nedenle de tepe yönetimi tarafından hazırlanır<sup>8</sup>. Genel müdür, yardımcısı ve kurmayları ile sorumlu departman yöneticilerinin katılımı ile gerçekleşir.

6 HUSSEY, a.g.k., s. 25; EREN, a.g.k., s. 53.

7 İnan ÖZALP, İşletmelerde Stratejik Planlama, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. VI, S. 1, Haziran 1988, s. 34.

8 İnan ÖZALP, İşletmelerde Stratejik Planlama: Stratejik Planlamada Uygulama Planı Olarak Araştırma-Geliştirme Planlarının İncelenmesi ve Kumaş Örneği, Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C. VII, S. 2, Kasım 1989, s. 54.

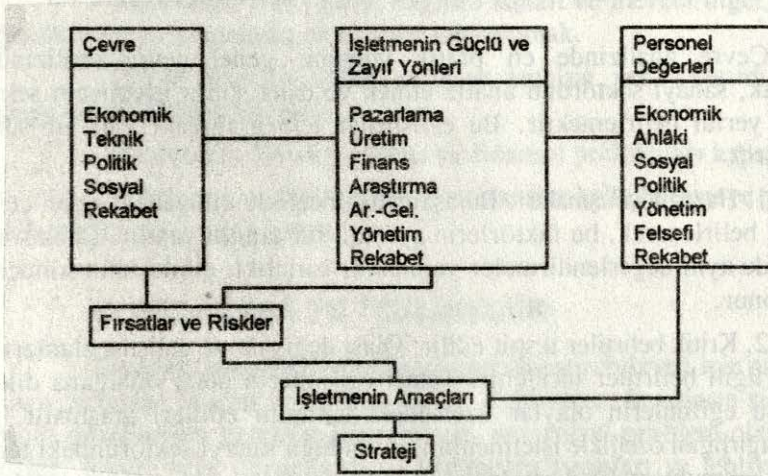


3. Vergilerin Niteliği ve Sayısı: Stratejik planlama organizasyonunun tümünü kapsamına alır. Bu nedenle birçok işletme fonksiyonlarını ilgilendiren verileri kullanır. Bu veriler diğer planlama çeşitlerine göre daha fazla sayıdadır<sup>9</sup>.

## II. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlamanın aşamaları Şekil 2'de görülmektedir. Ayrıntılı olarak açıklanacak olan bu aşamalar şunlardır<sup>10</sup>:

- Çevre analizi
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek
- Örgütsel fırsatlar ve riskler
- Personel değerleri
- Sosyal sorumluluk
- İşletmenin amaçları
- Strateji geliştirme
- Stratejinin uygulanması



Şekil: 2  
Stratejik Planlama Süreci<sup>11</sup>

9 EREN, a.g.k., s. 61.

10 Joel E. ROSS, Robert MURDICK, Management Update: The Answer to Obslescense, American Management Association, U.S.A., 1973, s. 106-107.

11 ROSS, MURDICK, a.g.k., s. 108.

## A. ÇEVRE ANALİZİ

Çevre analizi "işletmenin kendi iş çevresi ile genel dış çevrelerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehlikeleri araştırma, gözleme ve yorumlama süreci olarak sürekli değişen, hareketli bir ortamda gerçekleşir"<sup>12</sup>. Bu nedenle çevresel faktörlerdeki değişme olanaklarını dikkate almak gerekir. İşletmenin etkileneceği belli başlı çevresel faktörler şunlardır<sup>13</sup>:

1. Ekonomik faktörler: Parasal, mali ve genel iş şartları, ekonominin büyümesi ve sağlığı, Gayrisafi Milli Hasıla ve kullanılabilir kişisel gelir, talepteki büyük değişimler, yabancı rekabeti, işgücü ve oranlar.

2. Rekabet faktörleri: Endüstrinin geleceğini, işletmenin diğer işletmelerle ve endüstrilerle ilişkisini, pazardaki potansiyel saldırıları ve rekabet risklerini kapsamına alır.

3. Teknolojik faktörler: Yeni ürünlere yönelik fırsatları ve eskime risklerini, sermaye kaynaklarını ve üretim faktörlerinin bulunabilirliği konusunda büyük teknolojik trendleri içerir.

4. Politik faktörler: Yasal yapı, politik müdahale, finansal destek, dış rekabet konusunda hükümetin yaklaşımı konularını içerir.

5. Pazar faktörleri: Mevcut pazarın yapısı, öneri ürünler ve hizmetler.

Çevre analizinde en pratik yöntem, genel çevre analizinden başlayarak, sanayi sektörünü analiz etmek ve daha sonra işletmenin sektör içindeki yerini belirlemektir. Bu çalışmalar için aşağıdaki gibi bir süreç izlenebilir<sup>14</sup>:

1. Hazırlık çalışmaları: Bu aşamada öncelikle dünyadaki genel çevre faktörleri belirlenerek, bu faktörlerin ayrıntılı bir tanımı yapılır. Daha sonra ülke içinde aynı değerlendirmeler yapılarak, karşılıklı etkileşimin sonuçları ortaya konur.

2. Kritik belirtiler tespit edilir: Olası değişme ve gelişme alanları ile bunlarla ilgili belirtiler incelenir. Temel eğilimlerin neler olduğuna dikkat edilir. Bu eğilimlerin olaylar üzerindeki tahimini etkileri araştırılır. Bu safhanın ağırlığını özellikle işletmenin ilgili olduğu sanayi sektöründeki temel eğilimler ve muhtemel gelişmeler oluşturur.

12 William F. FLUECK, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1980, s. 48.

13 ROSS, MURDICK, a.g.k., s. 106; ONAL, a.g.k., s. 93; Bu faktörlerin daha kapsamlı tanımlaması için bakınız: Beyza Oba FURMAN, "Rekabet Analizi Teknikleri", İ.Ü. İşl. Fak. Dergisi, C. 15, S. 2, Kasım 1986, s. 71, 74, 75.

14 Ömer DİNÇER, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım, 2.B., İstanbul, 1992, s. 103.



3. Her bir kritik alanın tarihi gelişimi gözden geçirilerek teşhisi yapılır: Her bir kritik alanın geçmiş durumu incelenir, ilgili göstergelerin sebepleri gözlenir ve işletmenin bu alandaki başarı durumu belirlenir.

4. Geleceğe yönelik tahminler yapılır: Gelecekteki muhtemel olayların gerçekleşme oranı ve bunların işletme üzerindeki muhtemel etkileri üzerinde durulur. Her çeşit bilgi ve veri kullanılarak, çeşitli tahmin teknikleri uygulanarak sonuçlar ortaya konulmaya çalışılır. Gelecekteki değerlerin aydınlığa kavuşturulması amaçlanır.

## B. İŞLETMENİN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİNİ TANIMLAMAK

İşletmenin bugünkü mevcut ve gelecekteki potansiyel kaynaklarının tesbit edilmesine ihtiyaç vardır. Güçlü yönler, rekabet esaslı bir endüstride, işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olan, örgütün tüm iç olanaklarıdır. Zayıf yönler ise, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine engel olan faktörlerdir<sup>15</sup>.

İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamada aşağıdaki faktörler dikkate alınmalıdır<sup>16</sup>:

- Pazarlama: Satış gücü, dağıtım kanalı ve mevcut diğer pazarlama güçlüklerini ve pazarlama stratejisini tanımlamak.

- Üretim: Fabrika, işgücü, sermaye, teçhizat, yer ve üretim düzeyinde denge faktörlerini incelemek.

- Finansman: Sermaye yapısı ve finansal politikaları kapsamına alır.

- Araştırma ve Geliştirme: Fırsatlardan istifade etmeye yönelik bir yönetim stratejisi geliştirmek.

## C. FIRSATLAR VE TEHLİKELER

Fırsatlar, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için şans olanağı sunan durumlar, araçlar ve dış koşullardır. Tehlikeler, fırsatların simetriğidir. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde, potansiyel problem olabilecek dış güçler, faktör veya durumlardır<sup>17</sup>. İşletmenin fırsatları ve tehlikeleri diğer çevresel faktörler ve ekonominin ışığı altında gözden geçirilerek, görülebilir duruma getirilir. Belki de yeni ürün ve hizmet fırsatları gündeme gelecektir.

15 Ali AKDEMİR, AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1992, s. 143.

16 ROSS, MURDICK, a.g.k., s. 106.

17 AKDEMİR, a.g.k., s. 143.

Fırsatlar ve tehlikeler, ürün ve pazar bölgelerinin kimliğini çıkarmaya yardımcı olur.

#### D. PERSONEL DEĞERLERİ

Stratejik planlamanın başarısı bireylerin yeteneklerine bağlıdır. Tepe yönetiminin ve yönetimde etkili ortakların sosyal, ahlaki ve dini değerleri stratejinin belirlenmesinde önemli bir rol oynar. İnsanların yetiştirilmesi çok zaman aldığı için, gelecekte yöneticilere duyulacak ihtiyaç gözetilerek, yetiştirilmeleri için önlemler alınır<sup>18</sup>.

#### E. SOSYAL SORUMLULUK

Sosyal sorumluluk, işletmelerin menfaatlerinin yanısıra, bir bütün olarak toplum refahının korunmasına yönelik faaliyetlerin yerine getirilmesiyle ilgili bir yükümlülüktür<sup>19</sup>. Son yıllarda şirket imajını artırmak için sosyal sorumluluğu dikkate alan strateji önerilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Çevrecilik ve tüketiciyi koruma bunlar arasında yer alır.

#### F. İŞLETMENİN AMAÇLARI

İşletmenin stratejik amaçları, uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder. Geleceğe yönelik olarak işletmenin uygulamalarını şekillendirir ve yönlendirir. İşletmenin yetenek ve kapasitesi, geçmiş tecrübeleri ve dış çevre şartları stratejik amaçların belirlenmesinde etkili olur. Peter Drucker'e göre kârlılık kadar önemli diğer stratejik amaçlar şunlardır:

- Pazarlama
- Finansal kaynaklar
- Yenilik yapma
- Beşeri kaynaklar
- Fiziksel kaynaklar
- Sosyal sorumluluklar

Sayılan amaçlar Tablo 1'de görülmektedir.

---

18 Erwing W. REILLEY, İşletme Stratejisinin Planlanması, Yönetim Görevleri (Der: Bintuğ AYTEK), Kalite Matbaası, Ankara, 1978, s. 53; ROSS, Murdick, a.g.k., s. 107.

19 DİNÇER, a.g.k., s. 83.



Tablo: 1

Stratejik Alanda Belirlenebilecek Amaçlar<sup>20</sup>

Stratejik Alanlar	Stratejik Amaçlar
Pazarlama	Mal ve/veya hizmetlerin kalitesini geliştirmek suretiyle her bir üretim hattında ve stratejik iş birimlerinde pazar payını % 15 arttırmak (veya pazar payı ölçülerinde bir numara olmak)
Verimlilik	Temel üretim süreçlerinde veya stratejik iş biriminde üretim maliyetini % 5 oranında azaltmak ve/veya faydayı artırarak şirketi daha iyi duruma getirmek
Finansal Kaynaklar	Güçlü olan finansal yapıyı muhafaza etmek
Beşeri Kaynaklar	Çalışanlar arasında verimliliği arttırmak için güvenli, teşvik eden ve etkili bir çalışma çevresi geliştirmek
Fiziki Kaynaklar	Yukarıdaki amaçlara katkıda bulunmayan iş veya mamülleri tecrit etmek (veya bütün kaynakları olduğu gibi muhafaza etmek)
Yenilik Yapma	AR-GE için satışların % 7'sinden daha azını harcayarak, yeni mamüller sunmada lider olmak
Sosyal Sorumluluk	Kendi amaçlarını gerçekleştirirken ahlaki değerlere sadık kalmak, kaynakları aynı zamanda içinde yaşadığı toplumu geliştirmede kullanmak
Kârlılık	Öz sermayenin geri dönme oranını % 20'de tutmak.

Uygulamada amaçların sayısının fazla olması güçlüklereden dolayı olabilir. Çok sayıda amaç, önemli sapmaların çoğalmasına yol açarak, planın başarısını azaltabilir. Bu nedenle amaçların sayısını azaltma eğilimi vardır. Amaçların açık ve kabul edilebilir durumda olmaları da sayının az olmasını gerektirir. Bununla beraber sadece kârlılığa yönelik amaç belirlenmesi de uzun vadede yanıltıcı olabilir.

İşletmenin genel başarısına etki edilecek birkaç konunun stratejik amaç olarak belirlenmesi, diğer konuların da ikinci derecede benimsenmesi daha yaygındır. Amaçların temel ve ikinci derecede olarak ayırımı, işletmenin işkoluna ve özelliklerine göre değişir<sup>21</sup>. En önemli konu, seçilecek temel amaçlara verilecek ağırlık derecelerinin dengeli olarak saptanması ve işletmenin büyüyerek güçlenmesini sağlayacak optimal bir çözüme ulaşılmasıdır. Bu doğrultuda büyüme, kârlılık ve sosyal sorumluluk gibi genellikle iki ya da üç temel amaç belirlenir<sup>22</sup>.

20 DİNÇER, a.g.k., s. 66.

21 Oktay GÜVENLİ, İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, Güray Matbaası, İstanbul, 1981, s. 77.

22 Richard G. HAMERMESH, Making Planning Strategic, Harvard Business Review, July-August 1986, s. 119; Bülent BÜKTAŞ, Uzun Süreli Planlamada Hedef Tayini ve Strateji, Sevk ve İdare Dergisi, Yıl: 13, S. 121, Eylül 1978, s. 40.



Stratejik planlama yaparken amaçların belirlenmesi aşamasında dikkate alınması gereken bazı önemli kriterler vardır. Bu kriterler şunlardır<sup>23</sup>:

- Amaçları yürütmekten sorumlu olan departman ve alt kademe yöneticileri stratejik planlama hazırlanırken aktif rol almalıdır.
- Stratejik planlama üst yönetimin görevi olduğu için amaçların belirlenmesinde üst yönetim etkili olmalıdır.
- Stratejik planlamada öngörülen amaçlar, işletmenin mevcut durumu, kaynakları, güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınarak saptanmalıdır.
- İşletme içi ve işletme dışı çevre faktörlerinin olumlu ve olumsuz etkileri dikkate alınmalıdır.
- Amaçların belirlenmesinde departmanların birbiriyle koordinasyonu dikkate alınmalıdır.
- Amaçlar, rakiplerin yenilikçi amaçlarının gerisinde kalmamalıdır.
- Temel amaçlar basit ve anlaşılabilir olmalı, uygulamada sorun yaratmamalıdır.

## G. STRATEJİ GELİŞTİRME

İşletme stratejilerinin yeniden oluşturulması ve seçimi, örgüt sisteminin ve mevcut stratejilerin analizi ve teşhisiyle başlar. Öncelikle mevcut durum tanımlanır. Bu aşamada işletmeler, "biz şu anda neyiz?" ve "neredeyiz?" sorularını cevaplandırır. Bu soru basit görünmekle birlikte, belirli bir andaki yerini bilmeyen işletmenin uygun stratejiler geliştiremeyeceğini ortaya koyar. Örneğin, pazar payını bilmeyen bir işletmenin, bunu iki katına çıkaracağı şeklinde bir amaç belirlemesi gerçekçi olmaz.

Mevcut durumun tanımlanmasından sonra, ikinci aşamada amaçlar ve gerçekleşme süreçleri belirlenir. Bu aşamada "ne olmak istiyoruz?", "nerede olmak istiyoruz?", "ne zaman" sorularına cevap aranır<sup>24</sup>.

Son aşamada "olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorusu cevaplandırılır. Bu amaçla alternatif strateji ve faaliyetler ortaya konur.

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için izleyebilecekleri dört temel strateji mevcuttur<sup>25</sup>: Büyüme, mevcut durumu koruma, küçülme, varlığına son verme. Bu seçeneklerden hangisini tercih edeceği işletmenin pazar payına, bölümlerin ürün, pazarlama, finansman, üretim ve personel konularındaki temel politikalarına bağlı olarak değişebilir. Önemli olan finansal büyüme ile başarı kombinasyonundan oluşan bir strateji oluşturabilmektir.

23 ÖZALP, İşletmelerde Stratejik Planlama, a.g.k., s. 39.

24 DİNÇER, a.g.k., s. 163.

25 ROSS, MURDICK, a.g.k., s. 107.



## H. STRATEJİNİN UYGULANMASI

İşletme uygulanacak stratejilerde değişiklik olmaması durumunda, sahip olduğu kaynakları kullanmaya ve tecrübe kazandığı faaliyetlerini yürütmeye devam eder. Stratejilerde değişiklik yapılması durumunda örgütün her kademesinde pekçok karar yeniden gözden geçirilir<sup>26</sup>. Birbirine bağımlı olarak birçok alanda değişiklik yapmak gerekebilir.

Stratejinin uygulama süreci aşağıdaki aşamalardan oluşur<sup>27</sup>:

- Stratejiler tanımlandıktan sonra, örgütün her basamağında ölçülebilir amaçlar şekline dönüştürülür.
- Görev merkezleri belirlenir ve kaynak tahsisatı yapılır.
- Örgütün yapısı gözden geçirilir ve kadrolanır.
- Bölüm politikaları belirlenir.
- Yöneticilerin ölçümünde kullanılacak teknikler belirlenir.
- Bilgi toplama amacıyla yönetim bilgi sistemleri kurulur.
- Stratejiyi uygulamada teşvik sistemleri getirilir ve eğitim programı hazırlanır.
- Kontrol mekanizmaları gözden geçirilir.
- Sonuçlar belirlenir, amaçlarla arasındaki farklılıklar ortaya konarak, geri besleme yoluyla düzeltici tedbirler alınır.

## III. TÜRKİYE'DE VE BURSA BÖLGESİNDE UYGULAMA

Stratejik planlamanın uygulamadaki durumunu görme amacıyla önce Türkiye'deki büyük işletmeler üzerinde daha sonra Bursa bölgesinde araştırma yapılmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup, ayrıca görüşme yoluyla da bilgi alınmıştır. Anket sonuçları rasyo yöntemiyle değerlendirilip, yorumlanmıştır.

### A. TÜRKİYE'DEKİ İŞLETMELERDE UYGULAMA

Araştırma kapsamına holding ve şirketler grubu ölçeğinde 17 firma alınmıştır. Firmalar, büyük işletmeler arasından örnekleme yoluyla seçilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, anket yapılan işletmelerin tamamının stratejik planlama yaptıkları belirlenmiştir. Ancak stratejik planlamanın süresi yönünden, işletmeler arasında değişik dağılımlı bir yapı vardır. Bu dağılım Tablo 2'de görülmektedir.

26 Hans H. HINTERHUBER, Stratejik İşletme Yönetimi (Çev: lale Uraz), Erişir Matbaası, İstanbul, 1984, s. 208; DİNÇER, a.g.k., s. 239.

27 Fermani MAVİŞ, Stratejik Yönetim Modeli, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. VI, S. 1, Haziran 1988, s. 141, a.g.k., s. 240.

Tablo: 2

**Stratejik Planlama Süresine Göre Türkiye'deki  
Büyük İşletmelerin Dağılımı<sup>28</sup>**

SÜRE	İŞLETME
5 yıldan çok	1
3-5 yıl	1
1-3 yıl	3
1 yıl	12

### B. BURSA BÖLGESİNDEKİ İŞLETMELERDE UYGULAMA

Bursa Bölgesi'ndeki işletmelerin stratejik planlama uygulamaları tekstil ve metal olmak üzere iki sektör üzerinde yapılmıştır. Uygulama sonuçları Tablo 3'de (3.1 ve 3.2)'de<sup>29</sup> görülmektedir. Tablodan izlendiği gibi, uygulama yapılan işletmeler ağırlıklı olarak stratejik planlama yaptıklarını ifade etmişlerdir. Ancak planlamanın süresi olarak daha çok 3 yıla kadar olan dönemin alındığı görülmektedir. 3 yıldan sonrasını ele alan işletme sayısı azdır. Bu işletmelerin de 3 yıldan sonraki stratejik hedefleri ayrıntılı olarak sorulduğunda yanıt alınamamıştır. Planlama çeşitleri bakımından metal sektöründe ağırlıklı olarak çeşitlendirme planlarının, tekstilde ise yatırım ve A+G planlarının önemli olduğu görülmektedir. Stratejik planlamaya çevre faktörlerinin etkisi bakımından, politik faktörlerin her iki sektörde de oldukça ağırlıklı olduğu görülmektedir. Stratejik planlamada hedef tespiti ağırlıklı olarak yönetim kurulu ve genel müdür düzeyinde yapılmaktadır. Stratejik planlama yapılmasına engel teşkil eden faktörler bakımından, işletme içinde yöneticilerin tutumları önemli olmaktadır. İşletme dışında ise politik ve ekonomik faktörler önemlidir.

28 Melek VERGİLİEL TÜZ, Türkiye'de Holding ve Şirketler Grubu Düzeyinde Yapılan Anket Çalışmasının Sonuçları, Bursa, 1991.

29 Tabloya ilişkin açıklamalar:

- Araştırma bulguları yüzdeler halinde gösterilmiştir.

- Parantez içinde gösterilen numaralar, uygulamanın yapıldığı işletmelerin yöneticilerinin öncelik sıralamalarını yansıtmaktadır.

- Tabloda yer alan harflerin sembolize ettiği kavramlar aşağıda ifade edilmektedir.

a: Yöneticilerin tutumu

b: Departmanlararası ilişkiler

c: Planlama sürecine katılım durumu

d: Teknik yetenekler ile genel uzmanlık düzeyi

e: Yetki ve sorumluluk dağılımı

f: Organizasyonun büyüklüğü

g: Haberleşme sistemi

h: Stratejik planlar ile kısa süreli planlar arasındaki ilişki

i: Statü ve yetki



**Tablo: 3**  
**Bursa Bölgesinde Stratejik Planlama Üzerine Bir Uygulama**

**3.1. Metal Sektörü**

Stratejik Planlama Yapan İşletmeler	EVET HAYIR	% 84.6 % 15.4
Planlamanın kapsadığı süre	1 yıldan kısa 1 ile 3 yıl arası 3 ile 5 yıl arası 5 yıldan uzun	% 38.5 % 46.2 % 7.7 -
Planlama çeşitleri	(1) Çeşitlendirme: % 15.4; İyileştirme: % 7.7 A+G: % 7.7 (2) Geliştirme: % 7.7; Yatırım: % 15.4; İyileştirme: % 15.4 (3) Yatırım: % 7.7; A+G: % 15.4 (4) Yatırım: % 7.7; A+G: % 7.7; İyileştirme: % 7.7; Çeşitlendirme: % 7.7 (5) Geliştirme: % 23.1; Çeşitlendirme: % 7.7	
Çevre faktörlerinin etkisi	(1) Ekonomik: % 23.1; Teknolojik: % 15.4; Politik: % 61.5 (2) Ekonomik: % 38.5; Rekabet: % 15.4; Politik: % 7.7; Pazar: % 7.7 (3) Ekonomik: % 7.7; Rekabet: % 7.7; Teknolojik: % 23.1; Politik: % 15.4; Pazar: % 15.4 (4) Ekonomik: % 7.7; Rekabet: % 23.1; Teknolojik: % 23.1; Politik: % 7.7; Pazar: % 15.4 (5) Rekabet: % 15.4; Teknolojik: % 15.4; Ekonomik: % 7.7; Pazar: % 7.7	
Amaç tespit seviyesi	(1) Yönetim Kurulu: % 46.2; Gn. Müdür: % 30.8 (2) Yönetim Kurulu: % 23; Gn. Müdür: % 23; Müdürler Kurulu: % 30.8 (3) Gn. Müdür: % 7.7; Müdürler Kurulu: % 38.5 (4) Planlama Departmanı: % 15.9	
Stratejik planlamaya engel teşkil eden işletme içi faktörler	(1) a = % 30.8; b = c = h = % 23; e = f = g = % 7.7 (2) c = % 23; e = % 15.9; a = b = g = h = % 7.7 (3) b = % 23; a = % 15.9; d = e = i = % 7.7 (4) d = % 30; g = % 23; a = b = % 15.9 (5) c = e = % 15.9; d = f = % 7.7 (6) f = g = % 15.9; a = e = % 7.7 (7) b = d = f = g = h = % 7.7 (8) i = % 30.8; a = g = % 7.7 (9) a = f = g = h = i = % 7.7	
Stratejik planlamaya engel teşkil eden işletme dışı faktörler	(1) Politik: % 61.5; Ekonomik: % 15.4 (2) Ekonomik: % 23.1; Politik: % 15.4 (3) Yurtdışı Pazar Bilgisi: % 38.5	

### 3.2. Tekstil Sektörü

Stratejik Planlama Yapan İşletmeler	EYET HAYIR	% 75 % 25
Planlamanın kapsadığı süre	1 yıldan kısa 1 ile 3 yıl arası 3 ile 5 yıl arası 5 yıldan uzun	% 50 % 25 % 25 -
Planlama çeşitleri	(1) Yatırım: % 50; A=G: % 50 (2) Geliştirme: % 25; Yatırım: % 50; Çeşitlendirme: % 25 (3) Geliştirme: % 25; Çeşitlendirme: % 50; İyileştirme: % 25 (4) Çeşitlendirme: % 25; İyileştirme: % 75 (5) Geliştirme: % 50; A=G: % 50	
Çevre faktörlerinin etkisi	(1) Ekonomik: % 25; Politik: % 75 (2) Teknolojik: % 50; Ekonomik: % 25 (3) Ekonomik: % 25; Teknolojik: % 25; Pazar: % 50 (4) Rekabet: % 100	
Amaç tespit seviyesi	(1) Yönetim Kurulu: % 100 (2) Gn. Müdür: % 100 (3) Müdürler Kurulu: % 50 (4) Planlama Departmanı: % 75 (5) Müdürler Kurulu: % 25	
Stratejik planlamaya engel teşkil eden işletme içi faktörler	(1) a = % 50; b = d = % 25 (2) b = % 75; e = % 25 (3) c = % 50; d = i = % 25 (4) a = c = d = % 25 (5) a = e = f = g = % 25 (6) c = e = i = % 25 (7) g = % 50; d = f = % 25 (8) e = f = g = h = i = % 25 (9) h = % 50; g = i = % 25	
Stratejik planlamaya engel teşkil eden işletme dışı faktörler	(1) Politik: % 75 (2) Ekonomik: % 75 (3) Teknolojik: % 75 (4)Yurtdışı Pazar Bilgisi: % 75	



## SONUÇ

Stratejik planlama işletmenin ufkunu görmesini sağlar. Çevre analizi ile başlar. İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri incelenir. Fırsatlar ve riskler belirlenir. Mevcut personel değerleri analiz edilir. Stratejik amaçlar belirlenir ve bu amaçlara uygun personel planlaması yapılır. Bütün bu işlemler sırasında işletmenin sosyal sorumlulukları gözönünde bulundurulmalıdır. İncelemeler doğrultusunda strateji geliştirilerek uygulamaya geçilir.

Türkiye'deki ve Bursa bölgesindeki işletmeler üzerinde yapılan araştırmaya göre, işletmelerin çoğunluğunun stratejik planlama yaptıkları belirlenmiştir. Ancak planlamada 5 yıldan sonrası sözkonusu değildir. Bu konuyu işletmeler özellikle politik değişimlerin çok yoğun olmasına bağlamaktadırlar.

## KAYNAKLAR

- Akdemir, Ali;** AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 555, Eskişehir, 1992.
- Berg, Norman;** "Strategic Planning in Conglomerate Companies", Harward Business Review Planning Series, Part II, May-June 1965.
- Büktaş, Bülent;** "Uzun Süreli Planlamada Hedef Tayini ve Strateji", Sevk ve İdare Dergisi, Y. 13, S. 121, Eylül 1978.
- Cymbala, Robert J.;** "How Good Information Can Feed the Strategic Planning Process", International Management, C. 39, S. 4, April 1984.
- Diñer, Ömer;** Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Basım, 2. B., İstanbul 1992.
- Efil, İsmail;** İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Örnek Kitabevi, Bursa, 1987.
- Eren, Erol;** İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 88, İstanbul 1979.
- Furman, Beyza Oba;** "Rekabet Analizi Teknikleri", İ.Ü. İşl. Fak. Dergisi, C. 15, S. 2, Kasım 1986.
- Glueck, William F.;** Business Policy and Strategic Management, Mc Graw Hill Book Co., New York, 1980.
- Güvenli, Oktay;** İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama, Güryay Matbaası, İstanbul, 1981.
- Hamermesh, Richard G.;** "Making Planning Strategic", Harward Business Review, July-August 1986.
- Hinterhuber, Hans H.;** Stratejik İşletme Yönetimi (Çev. Lale Uraz), Erler Matbaası, İstanbul, 1984.
- Hussey, David;** Corporate Planning, Theory and Practice, Pergamon Press, U.S.A., 1976.

- Maviş, Fermani;** "Stratejik Yönetim Modeli", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. VI, S. 1, Haziran 1988.
- Onal, Güngör;** İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1982.
- Özalp, İnan;** "Çok Uluslu İşletmelerin Yeni Boyutları", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Eskişehir, C. II, S. 3, Ocak 1984.
- Özalp, İnan;** "İşletmelerde Stratejik Planlama", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. VI, S. 1, Haziran 1988.
- Özalp, İnan;** "İşletmelerde Stratejik Planlama: Stratejik Planlamada Uygulama Planı Olarak Araştırma-Geliştirme Planlarının İncelenmesi ve Kümaş Örneği", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C. VIII, S. 2, Kasım 1989.
- Reilley, Erwing W.;** "İşletme Stratejisinin Planlanması", Yönetim Görevleri (Der: Bintuğ Aytek), Kalite Matbaası, Ankara, 1978.
- Ross, Joel E; Murdick, Robert;** Management Update: The Answer to Obsolescence, American Management Associations, U.S.A., 1973.