STRATEJİK YÖNETİM PLANLAMASI: 2000'Lİ YILLARDA İŞLETMELER İÇİN YENİ BİR AÇILIM

Sema Yıldırım BECERİKLİ *

Özet: *Örgütler değişen siyasi, ekonomik, teknolojik ve toplumsal unsurlar yüzünden 20. yüzyılda önemli değişimlerle yüzyüze kaldılar. Stratejik yönetim anlayışı ve stratejik yönetim planlaması örgütlerin bu değişimlere yanıt verebilmesinde anahtar kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu makalenin amacı stratejik yönetim planlamasının başlıca anahtar kavramlarına ve aşamalarına kısaca bir göz atmak ve sosyal sorumluluk çerçevesi içinde bu sürecin nasıl kurgulanabileceğini tartışmaktır.*

Anahtar kelimeler: *Stratejik yönetim, stratejik yönetim planlaması, toplumsal sorumluluk.*

GİRİŞ

20. yüzyıl, yönetim dünyasında kurumların ve profesyonel rollerin yapısında uzun vadeli etkiler yaratacak büyük değişimlere sahne olmuştur. 21. yüzyıla adım attığımız bu dönemde; varolan değişimleri göz önüne alarak, özellikle iş dünyasında ister büyük, ister küçük tüm şirketlerin operasyonlarında küreselleşeceklerini, "küresel düşün, yerel davran" sloganı çerçevesinde politikalar planlayacaklarını, şimdiye dek geçerliliğini koruyan işlevsel, hiyerarşik yapılanmaların yerini -bilişim teknolojisindeki yeni atılımlar sayesinde- süreç odaklı, yalın kurumların alacağını ve iş yapış biçimlerinin kökten değişeceği bir düzenin geçerli olacağını söyleyebiliriz. Ayrıca, günümüz işletmelerinde "sermaye" olarak paranın yerini bilginin almaya başlamasıyla birlikte "sürekli öğrenme" rekabet dünyasının anahtar kavramlarından biri haline gelmekte ve giderek müşteri odaklı iş yapış biçimleri işletmeler için egemen strateji biçimine dönüşmektedir.

Yönetim hiyerarşisinde giderek yok olmaya yüz tutan orta yönetim tabakasıyla birlikte, kurumlar daha yalın, sade ve hepsinden önemlisi düz bir hale gelirken, bilişim teknolojisinin gelişmesiyle birlikte artık işletmelerin üretimlerinin mekandan bağımsız bir hale geleceği, büyük iş merkezlerinin yerine çalışanların üretim sürecine bilgisayarlar aracılığı ile evlerinden katılacakları, yir-

* GÜ İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Araştırma Görevlisi.

minci yüzyıl fütürologlarının iddiaları arasında yer almaktadır. Peter Drucker'a göre (Johnson, 1996: 17); yarının işletmelerinin çoğunluğu büyük işletmeler değil, küçük ve orta ölçekli işletmeler olacaktır. Bu işletmelerin en küçük ve yerel olanları bile küresel düşünmeyi, küresel olarak bilgilenmeyi öğrenmek ve artık sınırları olmayan bir ekonomide yer aldıklarını görmek zorunda kalacaklardır.

İşletmelerin içinde yer aldığı atmosferin bu şekilde betimlenmesi, işletmelerin kendilerini değişen dünyanın koşullarına nasıl uyduracağı sorusunu da beraberinde getirmektedir. Son dönemlerde bu soruya verilen yanıtlardan biri "stratejik yönetim planlaması", diğeri ise "değişim mühendisliği"dir. Stratejik yönetim planlaması, son yıllarda örgüt literatüründeki çalışmalarda sık sık kullanılan "değişim mühendisliği" kavramıyla karıştırılmamalıdır. Değişim mühendisliği kavramını; örgüt yönetiminde "iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması" (Hammer, 1995: 3) olarak tanımlarsak, stratejik yönetim planlamasıyla çakışan, ancak tamamen örtüşmeyen bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Stratejik yönetim planlaması kapsamında uygulanacak "değişim mühendisliği" stratejisi ve beraberinde gerçekleştirmek istediği radikal değişimler ancak örgütün tercihlerinden biri olabilir. Örgütler iş yapış biçimlerini ve süreçlerini bu denli radikal değişimlere uğratıp, kökten bir değişime gitmek yerine stratejik yönetim planlaması seçenekleri içinde, varolan sistemi düzeltici uygulamalar gerçekleştirmek yönünde de tercihlerini kullanabilirler. Biz daha çok bu seçenek üzerinde duracak ve stratejik yönetim planlamasının kavramsal çerçevesini çizmeye çalışacak, kurumlarda hangi amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak kullanıldığından söz edecek ve bu sürecin anahtar kavramlarını açıklamaya çalışacağız.

STRATEJİK YÖNETİM PLANLAMASININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Tanımlar

Stratejik yönetim planlaması örgüt çalışmaları tarihini düşündüğümüzde, yeni sayılabilecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetimin yirminci yüzyılın başlarından itibaren "bilim" olarak gelişmeye başladığını düşünürsek, yönetim bilimi çerçevesinde "strateji" kavramının kullanılmaya başlanmasının da bu zamanlamaya paralel olduğunu söyleyebiliriz.

Strateji etimolojik köken açısından iki temele dayanmaktadır. Bunlardan biri Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen "stratum" kavramıyla, ikincisi ise; eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Strateji sözcüğü zaman zaman, bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek amacıyla kullanılmıştır. Türkçe'de ise strateji; sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamında kullanılmaktadır (Eren, 1997:1).

Strateji kavramını tanımlayanlar arasında Steiner ve Miner, Mintzberg ve Argyris gibi önemli yönetim bilimciler bulunmaktadır. Mintzberg stratejiyi şöyle tanımlar: "Strateji; işletme misyonunu ileriye götürme, dışsal ve içsel güçler ışığında örgüt için amaçlar belirleyen, örgütün amaçlarına ulaşmasında özel politikalar saptama ve örgütün temel hedefleri ve amaçlarının başarılabilmesi için bunları en uygun şekilde uygulamaya geçirme sürecidir." Mintzberg'e göre ise, strateji; örgüt ve çevre arasındaki arabuluculukta zorlayıcı bir güçtür; çevreyle ilgili örgütsel kararların akışında tutarlı bir karakteri vardır. Argyris ise strateji konusunda şunları söyler: "Strateji formülasyonu ve uygulaması örgütsel çevredeki fırsat ve tehditleri tanımlamayı, örgütün zayıf ve güçlü yönlerini değerlendirmeyi, yapıları kurmayı, rolleri tanımlamayı, uygun insanları çalıştırmayı kapsar (Kerin, Mahajan, Varadarajan, 1990: 4)". İ. Mucuk'a göre ise; strateji sürekli değişen dış çevrenin fırsatları ve tehlikeleri çerçevesinde amaca nasıl ulaşacağına ilişkin düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir eylemdir (Mucuk, 1994: 33).

Stratejik planlama konusundaki çalışmaların ise dış kaynaklı literatürde 1950'lerden sonra yapılmaya başlandığını görmekteyiz. P. Drucker, Ansoff, Glueem Hesfer ve Schendel gibi bilim adamları da bu yıllardan sonra stratejik planlama üzerinde yoğunlaşmışlardır. Stratejik planlama çalışmalarının önem kazanmasında rol oynayan temel faktörleri; değişimin evrensel bir nitelik kazanması, teknolojik yeniliklerin hızlı gelişimi ile birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, rekabetin şiddetlenmesi, çevre kirliliğinin tüm dünyanın sorunu haline gelmesi, demokratikleşme sistemlerinin gelişmesi olarak sıralayabiliriz.

Stratejik yönetim planlaması örgütler için olduğu kadar ülkeler için de geçerlidir. Ülkelerin de merkezi planlamaya önem veren, yerel özellikleri dikkate almayan bir çerçeve içinde gelişmelerini sürdüremeyeceğini anlamaları sonucunda, ülke stratejik planları oluşturulmaya başlanmıştır. Ülkeler artık proje bazlı ve dinamik planlarla nicelikli olarak hedefler belirlemekte ve faaliyet planlarını yine bu yönde belirlemektedirler. AT, ABD, Japonya gibi ülkelerde stratejik planlama çalışmalarına ilişkin çok sayıda örnekler bulunmakla birlikte, seyrek de olsa ülkemizde de il düzeyinde stratejik planlama çalışmalarının yürütüldüğünü görmekteyiz. Tüm bu kritik faktörler çerçevesinde; işletmelerin ya da ülkelerin belirlemiş oldukları rutin amaçlara ulaştırıcı faaliyetleri gerçekleştirmekle, nihai anlamda ve kesin olarak başarıyı ve refahı yakalayamayacakları söylenebilir. İşletmeler de bu saptamaya dayalı olarak yoğun olarak kendilerini geliştirici faaliyetleri yürütmek amacıyla, stratejik yönetim çabalarına yönelmişlerdir. Sonuçta her işletmede iki tür yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi, alışılagelmiş ve rutin işleri yürüten yönetim anlayışı, ikincisi işletmenin mevcut durumunu geliştirmeyi planlayan, büyümesine yön vermeye

çalışan stratejik ya da geliştirici yönetim anlayışıdır. Stratejik planlama bunlardan ikincisiyle, yani geliştirici yöntemlerle ilgilenmektedir (Düğer, Akdemir, 1994: 16-18).

Öyleyse stratejik yönetim; bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak karşılıklı işlevsel kararları biçimlendirme, uygulama ve değerlendirme sanatı ya da bilimi olarak tanımlanabilir. Bu tanım örgütsel başarının gerçekleştirilebilmesi için herhangi bir iş dalında yönetim, pazarlama, finans, üretim, araştırma, geliştirme gibi alanların birlikte çalışması gerektiği imasını da içinde barındırır (David, 1991: 4). Aynı zamanda örgüt için etkili bir stratejinin geliştirilmesine önderlik edecek karşılıklı etkileşimli kararlar bütününü oluşturmayı içeren bir süreçtir (Snyder, Rowe, Mason, Dickel, 1991: 4). Bir örgütün stratejisi, başarılı bir örgüt performansının sağlanabilmesi için yönetim tarafından tasarlanan yaklaşımların karakterinin tanımlanmasını da beraberinde getirir (Thompson, Strickland, 1990: 3).

Amaçlar

İş anlayışına dair, örgütün amaçlarını, uzun dönemli yönetimini, misyon kurulmasını içeren bir kavramsal çerçevenin geliştirilmesi, misyonun spesifik, uzun ve kısa dönemli performans amaçlarına çevrilmesi, hedeflenen performansa ulaşmak için strateji geliştirmek, seçilen stratejiyi etkin ve etkili biçimde uygulamak, misyonda, amaçlarda, stratejilerde, günlük deneyimin, değişen koşulların, yeni fikirlerin ve fırsatların ışığında uygulamada durumları yeniden gözden geçirip, düzeltilerin yapılmalarını sağlayıcı değerlendirme aşamasının gerçekleştirilmesi stratejik yönetim planlamasının amaçları arasında sayılabilir (Thompson, Strickland, 1990: 4-5).

Bir örgüt stratejik planlama yönetimiyle şunları amaçlayabilir:

- İşletme yönetimini değiştirme,
- Örgütün kârlılığını artırma/hızlandırma,
- Bölümler arasında zayıf durumda olanları iyileştirme,
- Üst yönetim için sorun oluşturan stratejik sorunları çözme,
- Varolan kaynakları önemli yerlere ayırma,
- Üst düzey yöneticilerin daha iyi kararlar vermesi için daha iyi bilginin geliştirilmesini sağlama,
- Kısa dönemli planlar ve bütçeler için bir çerçeve geliştirme,
- Örgütün zayıf ve güçlü yanları ışığında örgütün potansiyelinin farkında olması için dışardan gelecek fırsat ve tehditlerin durum analizini geliştirme,

- Örgüt içinde yürütülen faaliyetlerin içsel koordinasyonunun daha iyi sağlanması,
- İletişimin güçlendirilmesi,
- Gerçekleştirilen faaliyetlerin kontrolünü kazanma,
- Yöneticilerin eğitilmesi,
- Şirketin içinde bulunduğu durumun analizini gerçekleştirme ve hedeflerine ulaşabilmesi için gereken yöntemlerin saptanması,
- Örgüt için ulaşılabilir ve gerçekçi amaçlar koyma,
- Değişen çevre ve şirket amaçları ışığında gereken düzeltmeleri ve ayarlamaları yapmak için varolan faaliyetleri izleme ve yeniden gözden geçirme.

Anahtar Kavramlar

Stratejik yönetimle ilgili anahtar kavramlar şöyle sıralanabilir; stratejistler, misyon, hedef, amaçlar, politikalar, dışsal fırsat ve tehditler, içsel güçlülük ve zayıflıklar, uzun dönemli amaçlar, stratejiler, yıllık amaç ve politikalar.

Stratejistler; bir örgütün başarı ya da başarısızlıklarından en üst düzeyde sorumlu olan ve örgütün misyonunu ve başarmak istediği amaçları biçimlendiren insanlardır. Stratejistler örgütlerde farklı biçimlerde adlandırılabilirler; yönetici şef, başkan, şirket sahibi, girişimci gibi. Stratejik gruplar da; örgütün üst düzey yöneticilerinden, orta kademe yöneticilerinden ve stratejik planlama süresince faydası dokunacak özel yetenek ve deneyimi olan kişilerden oluşur. Stratejistler arasındaki farklılıklar; strateji formülasyonunda, uygulama ya da değerlendirme aşamasında kendini gösterebilir. Stratejistler davranışlarında, değerlerinde, etik ilkelerde, risk almaya istekleri konusunda, toplumsal sorumluluğa olan ilgileri bağlamında, kârlılığa bakış açılarında, kısa ya da uzun dönemli amaçlara olan ilgilerinde ve yönetim tarzlarında birbirlerinden farklılaşırlar (David, 1991: 8; Snyder, Rowe, Mason ve Dickel, 1991: 5).

Misyon; bir örgütü benzerlerinden ayıran, kapsamlı ve kendine özgü amacı şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 1998: 130). Her örgütün bir varlık nedeni vardır. "Misyon" adı verilen bu varoluş nedeni, işletmeler için genel olarak, toplumun veya toplumda "hedef pazarı" olarak kabul ettiği kesimin bir kısım ihtiyaçlarını karşılamak, ona ihtiyacını karşılayacak mal ve hizmetler verebilmektir. Misyon önergelerinin bir diğer amacı da bir şirketi benzerlerinden ayırmaktır. F. Erdem de misyonu; kurumun uzun dönemde gerçekleştirmeyi düşündüğü, diğer kurumlardan ayırdedici özelliğe sahip ve vizyonuna ulaşabilmesi için üstlenmesi gerektiği özel görev ve amaçlarının bütünü olarak tanımlar (Mucuk, 1994: 37-38). Bir misyon önergesi üretim ve pazarlama kavramlarıyla

bir şirketin faaliyet alanını tanımlar. "Biz ne iş yapıyoruz?", "Ne olmak istiyoruz?", "Örgütümüzün karşılamaya çalıştığı temel amaç nedir?" sorularına yanıt verir. Misyon oluştururken işletmenin, çıktısı olan ürün ve hizmetleri, girdiği pazarı ve kullandığı teknolojiyi göz önünde bulundurması gerekir. Anlaşılır ve net bir misyon önergesi bir örgütün değerlerini ve önceliklerini tanımlar (David, 1991: 8; Pearce ve Robinson, 1988: 73) ve örgütün 5 ile 10 yıl arasındaki bir zaman diliminde nerede olmak istediğini saptar (Thompson, Strickland, 1990: 4-5). Örgüt misyonu zamanla değişmesine rağmen yazılıdır (Wright, Kroll, Parnell, 1998: 61). Misyonu netleştirmek için kurumun hangi hizmetleri, hangi çevre için öncelikli kılmak istediği ve kurumu üstün kılacak temel faaliyetlerin neler olduğunu belirlemek gerekir. Formel ve açık seçik olarak işletme misyonunun tanımlanması, çeşitli düzeylerdeki yöneticilere, hatta çalışanlara işletmenin ana gayesini gösterip onlara bu konuda rehberlik eder ve pazar fırsatlarını yakalama imkanı verir. Böylece tüm personelin işletme amaçları doğrultusunda birbirinden bağımsız ama yine de kollektif olarak çalışabilmesini sağlar (Mucuk, 1994: 38).

Hedefler, kısa ve uzun dönemli amaçlar; stratejik planlamanın ikinci aşamasında yönetimin, misyonunu başarmayı sağlayacak işletme amaçlarını belirlemesiyle ortaya çıkar. Amaç; işletmecilikte çoğunlukla "hedef" ile eşanlamlı olarak kullanılır; bazen de hedef, amaçtan daha dar bir anlamı ifade eder. Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletme kaynaklarını gelecekte erişilen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder. Strateji ve misyon amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadır (Eren, 1997: 8). Amaçları belirleme; örgüt açısından daha önceden saptanan misyon doğrultusunda başarılmak istenen spesifik hedeflere yönelmeyi sağlar. Bu amaçların başarılabilir ve gerçekçi bir yaklaşımla hazırlanması önemlidir (Thompson, Strickland, 1990: 6; Mucuk, 1994: 33).

İşletmelerin genel amaçları, onların varolma nedenlerini açıklar. Bu amaçlar da genellikle, işletme kurucu ve sahiplerinin saptadıkları genel nitelikli kuruluş ve faaliyet amaçları ile özel nitelikli bazı amaçlardır. Geleneksel işletmecilik anlayışının işletmeler açısından saptadığı ve kabul ettiği tek amaç olan kâr amacı, çağdaş yaklaşımın belirlediği iki yeni amaçla, tamamlanmıştır. Böylece çağımız işletmeleri sadece kâr amacıyla değil, aynı zamanda faaliyetine başlamasında etkili olan tüketicisini de düşünmesi sonucu, toplumsal amaçları da benimsenmiş işletmeler görünümünü kazanmışlardır. İşletmenin genel amaçları; kâr etmek, topluma hizmet etmek ve işletmenin yaşamını sürekli kılmaktır. İşletmenin özel amaçları arasında da kazanç sağlamak, tüketicilere daha kaliteli mal veya hizmet sunmak, ucuza mal edip ucuza satmak, istihdam olanağı ya-

ratmak, topluma ve devlete yardımcı olmak ve hizmet etmek, işletmelerde çalışanları gözeterek, onlara iyi ücret vermek, güvenli bir iş ortamı sağlamak kazançtan pay almalarını sağlamak, bir düşünce veya bir varlığın işlenmesi için olanak sağlamak, uluslararası ilişkileri güçlendirmek vb. sayılabilir (Can, Tuncer, Ayhan, 1995: 21-25).

İşletmenin amaçları; kısa ve uzun vadeli ya da yıllık olabilir. Kısa dönemli amaçlar genellikle 1-2 yıl için, uzun dönemli amaçlar ise 3-5 yıllık dönemlerde maksatlarına ulaşmayı denerler. Bunlar arasında iki önemli fark vardır. Birincisi şüphesiz olarak yapılan süreçten gelen zaman farkı, ikincisi ise kısa dönemliler; daha ayrıntılı olarak neyin, nasıl ve ne sürede, kim tarafından yapılacağını gösteren programlara ve bütçelere sahip olmalarıdır. Amaçların hangilerinin kısa dönemli hangilerinin uzun dönemli olacağını işletmenin stratejistleri kararlaştırılır. (Eren, 1997: 9). Amaçlar örgütün başarısı için gereklidir, çünkü yönetimi ve değerlendirmeyi kolaylaştırırlar. Öncelikleri ortaya çıkarmak, eşgüdüme izin vermek ve etkin planlama, örgütleme, motivasyon ve kontrolü gerçekleştirmek için gereklidir. Ayrıca amaçlar biçimlendirilirken, insanları harekete geçirici, ölçülebilir, tutarlı ve net olmalıdır.

Yıllık amaçlar da uzun dönemli amaçlar gibi, ölçülebilir, nicel, harekete geçirici, akılcı ve tutarlı olmalıdır. Yıllık amaçlar yönetim, pazarlama, finans, üretim, araştırma ve geliştirme, enformasyon sistemleri alanlarında kurulabilirler. Her bir uzun dönemli amacı gerçekleştirmek için bir dizi yıllık amaç geliştirilmelidir. Yıllık amaçlar, özellikle stratejik uygulamalar için önemlidir, halbuki uzun dönemli amaçlar özellikle strateji formülasyonunda önemlidir. Yıllık amaçlar kaynakların tahsisi için temel oluştururlar (David, 1991: 9-11).

Kısaca özetlemek gerekirse, amaçlar oluşturulurken, açık ve seçik olmalarına, gerçekçi bir düzeyde kurgulanmalarına, esnek olmalarına, ölçülebilir olmalarına, kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçları birbirinden ayırmalarına, uygulayıcılar tarafından benimsenmelerine, motive edici olmalarına ve her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalarına özen gösterilmelidir.

Politikalar; işletme literatüründe strateji ile birbirine karıştırılan kavramlar arasında yer almaktadır. Strateji ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Halbuki politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır (Eren, 1997: 12). Politika, belirlenmiş amaca yönelik genel plandır, yönetimin belirli karar durumlarında rutin olarak uygulayarak geleceğe yön vermek üzere kabul ettiği ilkeler ve kurallar dizisidir. Politika belirlilik ortamında alınan, devamlılığı olan kararlardan oluşur (Mucuk, 1994: 33). Yıllık amaçların başarılacağı anlamına gelir. Politikalar yazılı prensipleri, kuralları ve kararlaştırılmış amaçları başar-

mak için saptanan prosedürleri kapsar. Politikalar yıllık amaçlar gibi özellikle strateji uygulama aşamasında önemlidir, çünkü örgütün çalışanlarından ve yöneticilerinden beklentilerini ortaya çıkarır. Politikalar örgütsel birimler içinde ve bu birimlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde eşgüdüm ve tutarlılık sağlanmasında önemlidir (David, 1991: 9).

Örgüt Çevresinin Analizi-Dışsal Fırsatlar ve Tehditler; ekonomik, sosyal, siyasi, teknolojik ve gelecekte örgüte yararı ya da zararı dokunması olası rakiplerin tehditlerine ve olaylara işaret etmektedirler.

Stratejik yönetimin aşamalarından ilki strateji formülasyonudur. Strateji formülasyonu bir iş misyonunun kurulması, kritik dışsal ve içsel faktörlere karar vermek için araştırma yürütülmesi, uzun dönemli amaçlar belirlenmesi, alternatif stratejiler arasından uygun olanın seçimi sürecini kapsar. Bazen stratejik yönetimin "strateji formülasyonu" aşaması "stratejik planlama" olarak da adlandırılır. Strateji formülasyonu sürecinde "araştırma-yürütme" söz konusu şirketin endüstrisi ve pazarı hakkında bilgi toplamayı ve özümsemeyi gerektirir. Bu süreç bazen "çevresel tarama" olarak da adlandırılır. İçsel olarak bu süreç işin işlevsel alanlarında anahtar olan güçlü ve zayıf yönleri tanımlamada kullanılır. İçsel faktörleri saptamak amacıyla yapılan çeşitli araştırmalar çalışanların morallerini, üretim etkililiğini, reklam etkinliğini ve tüketici bağlılığını ölçebilir.

Stratejik yönetimin ikinci aşaması strateji uygulaması ya da eylem aşaması olarak adlandırılır. Uygulamanın anlamı, çalışanları ve yöneticileri biçimlendirilmiş stratejileri eyleme koymak için harekete geçirmeyi kapsar. Üç temel strateji uygulama eylemi; yıllık amaçları oluşturma, politikaları planlamak ve kaynakları tahsis etmektir. Stratejinin uygulama aşamasında kişilerarası ilişkiler ve yetenekler kritik bir önem taşır. Bu aşamada örgütün tüm birimleri "örgütsel stratejinin payımıza düşen kısmını uygulamak için ne yapmalıyız?" sorusunu sormalıdır. Stratejik yönetimin son aşamada üç temel strateji; değerlendirme; mevcut stratejiler için temel teşkil eden dışsal ve içsel faktörlerin yeniden gözden geçirilmesi, performansın ölçülmesi ve düzeltici önlemler alma yer alır (David, 1991: 12-13).

Giderek artan sayıda kurum, daha etkin kararlar almak için stratejik yönetimi kullanmaktadırlar. Ancak stratejik yönetim başarının garantisi değildir. Stratejik yönetim bir örgüte kendi geleceğini hazırlamada reaktiften çok proaktif bir yaklaşım sergileme olanağı sunar. Örgütün çevresini harekete geçirmesine ve etkilemesine imkan verir. Stratejik yönetim örgütlere strateji seçiminde daha sistematik, mantıklı ve rasyonel yollar sunduğu için yararlıdır. Stratejik yönetimin örgüte temel katkılarından biri de tüm yöneticiler ve çalışanların bağlılığını ve aralarındaki anlaşmayı sağlamayı başarmasıdır. Yöneti-

ciler ve çalışanlar örgütün neyi neden yaptığını anladıklarında kendilerini şirketin bir parçası olarak hissederler. Yöneticiler ve çalışanlar şirketin misyonlarını, amaçlarını ve stratejilerini anladıklarında ve destekledikleri nde daha yaratıcı ve yeniliklere açık olurlar. Bu süreç herkesin yeniliğe ve yardımlaşmaya açık olduğu, eğitildiği bir durum yaratarak merkezileşmiş personel politikasının zararları yönlerini de törpüler. Stratejik yönetim; satışlarda, kârlılıkta ve üretimde artışı sağlayarak finansal yararlar da gerçekleştirmektedir (David, 1991: 16-19).

Küçük şirketler büyük şirketlerden daha basit ve daha az rutin ve bürokrasiden daha uzak planlama sistemleri uygulama eğilimindedirler. Etkili bir planlama sistemi ise; örgütteki en üst yönetimin planlamayı çok net bir biçimde anlamasından ve stratejik planlamanın üst düzey yönetime ve şirkete getireceklerini kavradıktan sonra oluşturulabilir. Küçük şirketlerde stratejik yönetim planı sözlü olarak aktarılırken büyük şirketlerde bunun duyurulması ancak basılı malzemeler aracılığıyla gerçekleştirilir. Böylelikle örgüt çalışanları kendilerinden ne beklendiğini, kimin ne yapacağını ve sonuçların neler olabileceğini kestirebilirler. Planlamaya yeterince kaynak ve zaman ayrılmazsa ve planlama için plan yapılmazsa plan başarısız olacaktır. Ancak planlamaya çok zaman ayırmak da çok az zaman ayırmak kadar tehlikelidir. Stratejik planlamada örgütten örgüte ve plandan plana farklılaşacak durumlar; analizin derinliği, formalitenin derecesi, zamanlama, yeni planlamayla ilgili olarak personel şefinin olup olmayacağı ve herhangi bir eleman alınacağı zaman onun yetkisinin ne olacağı konusunun açığa çıkması, çalışanların bu planda yer alma derecesi ve planı yöneten kişinin yetkileridir (Steiner, 1979: 78).

Toplumsal Sorumluluk

Günümüzde stratejik yönetim planlaması çerçevesinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli kavramlardan biri de "toplumsal sorumluluk" kavramıdır. Toplumsal sorumluluk özetle işletmelerin kamu yararına davranışlarını kapsar. Elbette bir işletmenin temel amaçları arasında kâr sağlamak, bireylere iş olanakları, tüketicilere de ürün ve hizmet sağlamak yer almaktadır. Ancak 1929'da iş dünyasında yaşanan büyük bunalım, toplumsal sorumluluk gözetilmeden işletmelerin varolamayacağı gerçeğinin de ortaya çıkmasını sağlamıştır. Toplum, iş dünyasından çevreyi korumasını, güvenilir ürün satmasını, çalışanlarına eşit davranmasını, müşterinin güvenini kazanmasını, eğitime ve sanata katkı yapmasını bekler (Wright, Kroll, Parnell, 1998: 76-77).

İşletme bir canlı varlık gibi çevresiyle etkileşim içindedir ve çevreye açık olmak zorundadır. İşletmelerin tüketiciler, diğer işletmeler, satıcılar, sendikalar gibi çeşitli kişi ve kuruluşlarla sürekli ve düzenli ilişkileri vardır. İşletme temelde fiziksel alt sistem ile insan gücü alt sisteminin kendi arasında oluşturdu-

ğu uyumlu bir bütünü anlatır. Karşılıklı etkileşim, uyum ve dinamik dengeyi korur. Organizasyonu bir üst sistem olarak kabul edersek işletmede yer alan çeşitli organları birer alt sistem olarak düşünmek gerekecektir. Bu alt sistemleri bütünleştiren iletişim araçlarıdır. Açık sistemler, yaşamak için dış çevreyle ilişki kurmak, çevreden yeteri kadar enerji, materyal ve bilgi almak zorundadırlar. Bu işletmenin dinamik bir denge sağlaması için gereklidir. İşletme bir yandan bir sosyal organizma olarak kendi içinde yer alan insan topluluklarının sorunlarına eğilirken, öte yandan işletme dışında yer alan geniş toplumsal kesimle ilişkiler kurar, toplumun çeşitli kesimlerini ve özellikle ürettiği mal ya da hizmeti satın alan tüketici kesimini yakından izler.

Günümüzde işletmeler yalnızca teknik ve ekonomik kuruluşlar olarak tanımlanmayıp, sosyal bir kuruluş olarak da tanımlanırlar. Toplumun işletmelerden beklentileri yeni boyut kazanınca işletmelerde topluma karşı tutum ve davranışlarını değiştirerek üstlerine düşen sosyal sorumluluklarını yüklenmek ya da yeniden gözden geçirmek durumunda kalmışlardır. Çağdaş işletme yalnızca mal üreten, pazarlayan ve sonuçta kâr elde eden kuruluş olmaktan çıkmakta topluma karşı belirli sorumluluklar taşıyan kuruluş haline dönüşmektedir. Sosyal sorumluluk, işletmelerin birlikte yaşadığı çevreye karşı sorumlu olmalarıdır. Bu doğrultuda işletmenin politikasını, değişimlere uyarlaması gerekir. İşletmeler açısından toplumsal sorumluluk; kaliteli ürün ve hizmet üretilmesi sürecini, satış pratiklerinde, reklam faaliyetlerinde, tüketici şikayetlerini değerlendirmede, fiyatlandırmada dürüstlüğü, çalışanlar açısından onların eğitimi ve gelişimine yeterli özenin gösterilmesini, çevresel aktiviteler açısından çevre kirliliğinin önlenmesini, dışsal ilişkiler açısından küçük girişimcilerin desteklenmesini, azınlıkların, özürlülerin ve kadınların pozitif ayırımcılık ilkesine tabi tutularak istihdamını içerir (Şençan, 1987: 119-129 ve Sietel, 1989: 115).

Toplumsal sorumluluk kavramı içinde işletmelerin yeni yükümlülükleri şöyle sıralanabilir: (Sabuncuoğlu, 1992: 13-14).

- Ürünün yeterli miktarda, kalitede, fiyatta sunulması gerekir. Ayrıca yanıltıcı, şaşırtıcı reklam yerine gerçek bilgiler sunan bir reklamcılık uygulanmalıdır.
- Temiz ve sağlıklı bir çevre toplumun ödün veremeyeceği bir konudur. Atıklarıyla çevreyi kirletmeyen, gürültü kirliliğine yol açmayan, ürettikleri ile topluma zarar vermeyen işletmeler, çağa uygun ve sorumluluk bilincine sahip kuruluşlardır.
- İşletmede çalışan işgörenler, birer araç olarak değil amaç olarak irdelenmelidir. İşletme varlığını borçlu olduğu insan gücüne onun kişiliğine, görüş ve önerilerine saygılı davranmalıdır. Genelleştirmek gerekirse toplum işletmelerin hizmetinde değil, işletmeler toplumun hizmetinde olmalıdır.

• İşletmelerin endüstriyel ilişkiler politikasına yeni bir yön çizmesi gerekir. Çalışanların refah düzeyi artırılmalı, adil bir ücret düzeni getirilmeli, iş güvenliği sağlanmalı ve çalışanların kararlara katılmaları sağlanmalıdır.

• Devlete karşı yükümlülükler yerine getirilmelidir. İşletmelerin ülke kalkınmasına ve adil gelir dağılımına ilgi göstermesi gerekir. Bu açıdan bakıldığında iyi bir vergi yükümlüsü olduğunu kanıtlaması gerekir.

• İşletmeler toplumun eğitsel, sanatsal ve kültürel gelişimine işletmeler ilgisiz kalmamalıdır. Sadece mevcut eğitim kuruluşlarıyla ilişki kurmak ve onlardan yararlanmak yeterli değildir.

• Eğitsel uğraşlara işletmenin bizzat katkıda bulunması gerekir. Bu eğitim kuruluşlarıyla işbirliği kurmak ya da eğitim kurumları açmak şeklinde olabilir. Ancak işletme toplumun kültürel değerlerine önem verir, çeşitli sanatsal etkinliklerine katılır ya da doğrudan doğruya organizasyonlara girişirse sosyal sorumluluklarının önemli bir bölümünü yerine getiriyor demektir.

Görüldüğü gibi işletmelere düşün sosyal sorumluluk konuları oldukça geniştir. Bu nedenle günümüzün yöneticilerinden beklenen; bu konuyu dikkat ve titizlikle ele almalarıdır. Sonuç olarak denebilir ki, işletmeler birer açık sistem olarak çevreye açılmak, çevreyle girdi ve çıktı ilişkilerine girişmek zorunda olan kuruluşlardır. Toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısından soyutlanamayan işletmeler, yaşamlarını sürdürebilmek için değişen yeni koşullara uymak ve içinde bulundukları toplumla iki yönlü ve anlamlı ilişkiler kurmak zorundadırlar. Bu nedenle işletme toplumun yapısını, özelliklerini, özlemlerini, gelenek ve alışkanlıklarını tanımak ve kendisini de topluma tanıtmak gereğini duymalıdır.

Toplumsal sorumluluklar, bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası gütmesine insanları mutlu ve memnun etmesine ilişkindir. İşletmenin ekonomik koşullarına uygun davranışları, o ülkenin kendisine işletmesi için emanet ettiği kaynakların en etkili ve verimli biçimde kullanılması, toplumun ihtiyaçlarına uygun miktar ve kalitede üretimde bulunması zorunluluğuna işaret etmektedir. Yasal koşullara uygun faaliyet göstermesi ise, işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun kanunlarına, kararnamelerine, yönetmeliklerine, örf ve adetleri ile diğer düzenleyici hükümlerine aykırı hareket etmemesine ilişkindir (Eren, 1997: 101-102).

İş etiği insan refahını kuran ve destekleyen örgüt içi eylemlerin yürütülmesini sağlar. Tüm strateji formülasyonu, uygulaması ve değerlendirilmesine ilişkin alınan kararlar etik yan anlamlara sahiptir. Etikle ilgili yeni dalga ürün güvenliğini, çalışanların sağlığını, işyerlerindeki cinsel tacizi, AIDS'i, çalışanın özel yaşamını, uygun olmayan hediyeleri, şirket kayıtlarının gizliliğini kapsa-

maktadır (David, 1991: 12). Ayrıca fiyatları makul düzeyde tutma, fırsatçılıktan kaçınma, diğer işletmelere karşı haksız rekabetten ve asılsız reklamlardan sakınma gibi konuları da içerir. İşletmenin içinde çalışan personele terfi, ücretlendirme ve benzeri hususlarda, dürüst davranma, kayırım yapmama, kreş açma, engellilere kontenjan ayırma, çevre halkına eşit istihdam olanakları yaratma ile işletmenin çevresindeki kişi ve kurumların başta devlete, belediyelere karşı olan vergi yükümlülüklerini yerine getirme, müşterilerin satıcıların, çevre halkının mali destek sağlayan kişi ve kurumların, sendikaların, istek, ihtiyaçlarını insan sevgisi ve birlikte yaşama zorunluluğu açısından dikkate alma gibi konuları kapsamaktadır (Eren, 1997: 101-102).

Her işletme; sahiplerine/hissedarlarına, çalışanlarına müşterilerine, kaynak sağlayanlarına ve toplumun geneline karşı sorumludur. Örneğin işletme sahipleri ya da hissedarlar yatırımlarının kendilerine dönmelerini beklerler. İşletme yöneticileri etik değerleri gözeterek hissedarların/işletme sahiplerinin yatırımlarını korumaya çalışırlar. Ayrıca seçilen stratejiler çalışanların maaşlarında, kariyer fırsatlarında, iş güvenliği açısından çalışma şartlarının iyileştirilmesi açısından iyileşmeler yaratmalıdır. Müşterilerin ise her zaman iyi hizmet/ürün tüketmek gibi beklentileri vardır. Seçilen ve uygulanan stratejiler kaliteli ve müşteri beklentilerine uygun ürün/hizmet çıkarmaya yönelik olmalıdır (Thompson, Strickland, 1990: 49)

SONUÇ

Özetleyecek olursak işletmeleri 2000'li yıllara taşıyacak olan anlayış değişimin yakından izlenmesi ve ona ayak uydurulmasıyla yakından ilintilidir. Günümüz işletmeleri bunu ancak, etik değerlere önem vererek, çalışanlarına, işletme sahiplerine/hissedarlarına, müşterilerine, kaynak sağlayanlara ve toplumun geneline karşı olan sorumluluklarını yerine getirerek başarabilirler. İşletmelerin içinde bulundukları çevreyle karşılıklı ilişkiler kurmasını sağlayacak anlayışlardan bir tanesi ve belki de en önemlisi; stratejik yönetim planlamalarıdır. Stratejiler formüle edilirken, uygulanırken ve sonuçları değerlendirilirken, toplam kaliteyi yakalamak ve örgütün tümünde uygulanabilmesi için etik değerlerden ödün vermemek günümüz işletmelerinin ayakta kalabilmesi için tek çare gibi gözükmektedir.

KAYNAKÇA

Can, Halil; Doğan Tuncer; Doğan Yaşar Ayhan (1995), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara, Siyasal Kitabevi.

David, Fred. R. (1991), *Strategic Management*, Singapore, Mcmillan Publishing Company.

Düğer Hakkı İ., Ali Akdemir (1994), *Stratejik Planlama*, Isparta.

Eren, Erol (1997), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul.

Hicks, Herbert (1975), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, (Çev: Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin), San Matbaası, Ankara.

Hammer, Michael, Steven A. Stanton (1995), *Değişim Mühendisliği Devrimi*, Sabah Kitapları, İstanbul.

Johnson, Mike (1996), *Gelecek Binyılda Yönetim*, (Çev: Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul.

Kerin, Roger A., Vijay Mahajan, R. Rajan Varadarajan (1990), *Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning*, Allan and Bacon.

Mucuk, İsmet (1994), *Pazarlama İlkeleri*, Der Yayınları, İstanbul.

Pearce, John A., Richard B. Robinson (1988), *Strategic Management*, IRWIN.

Steiner, George A. (1979), *Strategic Planning*, The Free Press.

Snyder,. Neil H., Alan J. Rowe, Richard O. Mason, Karl E. Dickel (1991), *Strategic Management Cases*, Addison- Wesley Publishing Company.

Şimşek, Şerif M. (1998), *Yönetim ve Organizasyon*, Özgü Matbaa, Konya.

Thompson, Arthur, A. J. Strickland (1990), *Strategic Management*, IRWIN.

Wright, Peter, Mark J. Kroll, John Parnell (1998), *Strategic Management Concepts and Cases*, Prentice Hall.