

Anneme ve Babama

SİSTEMATİK STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİMİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi

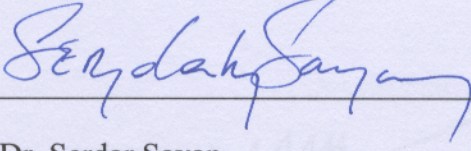
VERDA DEMİR

Yüksek Lisans

İŞLETME ANA BİLİM DALI
TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ
ANKARA

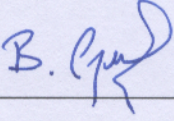
Temmuz 2009

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm koşulları yerine getirdiğini onaylarım.

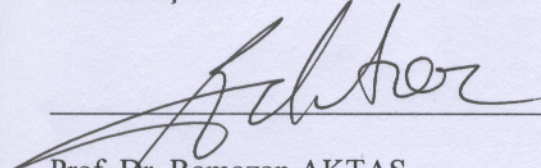


Prof. Dr. Serdar Sayan
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

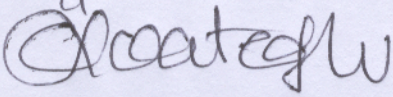
Bu tezi okuduğumu ve kapsam ve içerik olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında bir yüksek lisans tezi olabilecek yeterlikte olduğuna kanaat getirdiğimi onaylıyorum.



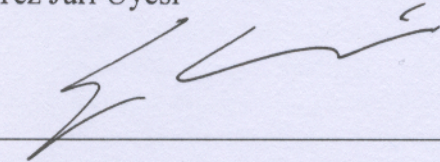
Yrd. Doç. Dr. Bülent GÜMÜŞ
Tez Danışmanı



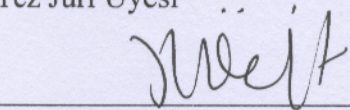
Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ
Tez Jüri Üyesi



Prof. Dr. Ömer SAATÇIOĞLU
Tez Jüri Üyesi

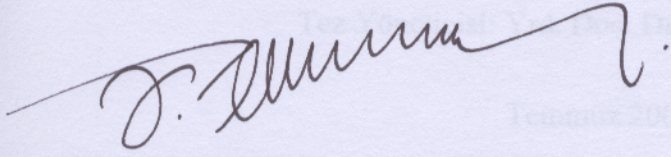


Yrd. Doç. Dr. Ekin TOKAT
Tez Jüri Üyesi



Yrd. Doç. Dr. Hulusi ÖGÜT
Tez Jüri Üyesi

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.



Verda DEMİR

ÖZET

SİSTEMATİK STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİMİ

Demir, Verda

Yüksek Lisans, İletme Bölümü

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Bülent GÜMÜS

Temmuz 2009

Stratejik yönetim, örgütün uzun-dönem hedeflerine ulaşması için verilecek kararların ve gerçekleştirilecek eylemlerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecidir. Stratejik yönetim, örgütün geleceğini şekillendirmede reaktif değil proaktif olmasını, örgütün kendi kaderini kontrol edebilmesi için gerekli eylemleri baslatmasını veya etkilemesini sağlar. İşletmelere, becerilerini geliştirmek için bir çerçeve ve değişimle baş edebilmek için bir kabiliyet kazandıran stratejik yönetim, stratejik bakış açısı ve davranışı ile örgüt çevresini değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı vermektedir. Stratejik planlama ile amaçlanan örgütün kurumsal etkinliği ve etkililiği sağlamaktır.

Bu çalışmada, stratejik yönetim ve stratejik planlama süreci ile ilgili temel kavramlara ve uygulamalardaki sorunlara yer verilmiş ve stratejik planlamada belirlenen bazı sorunları çözmek için Sistematik Stratejik Planlama Modeli geliştirilmiştir. İlk olarak stratejik yönetim unsurları incelenmekte, kavramlar, modeller, teknikler ve uygulanmakta olan stratejik planlama süreci ve yaşanan sorunlar incelenmektedir. İkinci olarak Sistematik Stratejik Planlama Modeli geliştirilirken temel alınan, sistem/ürün tasarımı kullanılan Sistematik Sistem Tasarım Modeli incelenmiştir. Son olarak, Sistematik Stratejik Planlama Modeli açıklanmakta ve örnek bir uygulama ile stratejik planlamada yaşanan sorunların çözümleri ve sistematik bir yaklaşım ile sürecin uygulaması gösterilmektedir.

Örnek uygulama sonucunda SSP modelinin stratejik planlamaya sistematik ve bilimsel bir yaklaşım getirerek, vizyon, amaç, hedef, strateji ve eylemler arasındaki ilişki ve etkileşimlerin detaylı bir şekilde incelenmesine fırsat verdiğini, stratejilerin ve eylemlerin uygulamaya sokulmadan önce bağımsızlık aksiyomu kullanılarak kabul edilir olup olmadığının görülebildiğini ve strateji tasarım matrisi aracılığı ile eylem planlarının kolaylıkla çıkarılabildiği gösterilmiştir. SSP modeli ile geliştirilen stratejik planların etkinlik, izlenebilirlik ve yönetilebilirliğinin de arttığı değerlendirilmiştir.

Sonuç bölümünde, SSP modelinin avantajları özetlenmiş ve bu çalışma ile ilgili yapılabilecek değişik araştırma ve iyileştirme çalışmaları tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Sistematik Yaklaşım, Sistematik Sistem Tasarımı, Aksiyomatik Tasarım, Aksiyomatik Ürün Geliştirme Ömür Döngüsü.

ABSTRACT

SYSTEMATIC STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT

Demir, Verda

Master of Business Administration

Supervisor: Asst. Prof. Bülent GÜMÜS

July 2009

Strategic management is the process of planning, implementing and evaluating cross-functional decisions and actions that will enable an enterprise to achieve its long-term objectives. Strategic management allows an enterprise to be more proactive than reactive in shaping its own future; it allows an enterprise to initiate or influence activities and thus to exert control over its own destiny.

In this study, after explaining the basic concepts of strategic planning and management and discussing the common problems in this area, a new model, the Systematic Strategic Planning (SSP) model, is developed to help resolve some of the identified problems in strategic planning.

In the first part of the thesis, concepts, models, processes currently being used and issues of strategic management are investigated. The Systematic System Design (SSD) model, which was developed to be used in system/product design, is investigated in the second part of the thesis since this model is used as the basis for developing the SSP model. In the third part of the thesis, the SSP model is explained in details and a sample application of the SSP model is presented in order to show how the SSP model can be used in overcoming some of the issues with current practices and models of strategic planning.

The sample application showed that the SSP model brings a systematic approach to the strategic planning process and allows detailed analysis of the relations and interactions between the vision, objectives, targets, strategies and the actions; provides a tool with the independence axiom to evaluate the strategies and the actions to decide if they are acceptable; and provides a tool with strategy design matrix to easily develop the action plan. It is believed that the strategic plan, developed with the SSP model will be easier to monitor and manage and will have better effectiveness.

In the conclusion section, the advantages of the SSP model are summarized and possible further research that is related to this topic is discussed.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Strategic Planning, Systematic Approach, Systematic System Design, Axiomatic Design, Axiomatic Product Development Lifecycle.

TESEKKÜR

Aileme, alısmalarım boyunca beni yrekten destekleyip yanımnda olan degerli dostuma ve arkadasıma, sahip olduğu her bir bilgi damlasını aktarmaktan ekinmeyen, alısmam boyunca sabırla bana yardımcı olan ve destekleyen, çok degerli hocam Yrd. Doç. Dr. Bülent Gümüs'e tesekkür ederim.

İÇİNDEKILER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TESEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKILER.....	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
SEKİLLER LİSTESİ.....	xv
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ	1
İKİNCİ BÖLÜM: KAVRAMLAR VE ÇALIŞMANIN AMACI	3
2.1. Strateji ve Planlama Kavramı	3
2.2. Stratejik Planlama Kavramı	9
2.3. Stratejik Yönetim Kavramı	13
2.4. Neden Stratejik Yönetim	15
2.5. Sistematik Yaklaşım ve Süreç Modelleri	21
2.6. Stratejik Yönetimde Sorunlar ve Çalışmanın Amacı	23
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM	31
3.1. Stratejik Yönetim Modelleri	36
3.1.1. Strateji Belirleme Modeli.....	36
3.1.2. Rasyonel Planlama	37
3.1.3. Durumsallığın Gereği Olarak Dogaçlama Strateji	37
3.1.4. Atılım Kaldırıcı Olarak Strateji	38
3.1.5. Alternatif Seçimleme (Trade-Off) Olarak Strateji	39
3.1.6. Kaynak Kullanımına Dönük Strateji	39
3.1.7. Çevreye Bağımlılık Olarak Strateji	40
3.2. Stratejik Planlamaya Giriş	41
3.3. Neredeyiz?	44

3.3.1.	Misyon.....	45
3.3.2.	İlkeler ve Değerler.....	47
3.3.3.	Paydas Analizi	49
3.3.4.	Örgüt İçi – Örgüt Disi Değerlendirme	53
3.3.4.1.	PEST Analizi.....	60
3.3.4.2.	SWOT Analizi.....	63
3.3.4.3.	Dengeli Performans Karnesi (BSC) SWOT Analizi	67
3.4.	Nereye Ulaşmak İstiyoruz?	72
3.4.1.	Vizyon.....	72
3.4.1.1.	Arama Konferansı.....	74
3.4.2.	Amaçlar	75
3.4.3.	Hedefler.....	78
3.5.	Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşırız?	81
3.5.1.	Stratejilerin Oluşturulması ve Seçilmesi.....	82
3.5.1.1.	Portföy Analizler.....	85
3.5.1.2.	Q-Sort Analizi	85
3.5.1.3.	Senaryo Analizi.....	85
3.5.1.4.	Delphi Tekniği	86
3.5.1.5.	Nominal Grup.....	86
3.5.1.6.	Çoklu Oylama	87
3.5.1.7.	Açık Grup.....	87
3.5.1.8.	Fayda-Maliyet Analizi	87
3.5.1.9.	Risk Analizi	88
3.5.1.10.	SPACE Matrisi.....	88
3.5.1.11.	BCG Matrisi.....	89
3.5.1.12.	İç-Dis Matris	92
3.5.1.13.	Büyük Strateji Matrisi.....	93
3.5.1.14.	QSPM Matrisi.....	94
3.5.2.	Eylem Planları	95
3.6.	Basarimizi Nasıl Takip Ederiz ve Değerlendiririz?	98
3.6.1.	Performans Göstergeleri.....	100

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:

SİSTEMATİK SİSTEM TASARIM (SST) MODELİ	105	
4.1.	Sistematik Sistem Tasarım (SST) Bilgi Alanları ve İçerikleri	108
4.1.1.	Müşteri İhtiyaçları	112
4.1.2.	İşlevsel Gereksinimler.....	114
4.1.3.	Girdi Kısıtları	116
4.1.4.	Gereksinim ve Kisit Matrisi	117
4.1.5.	Sistem IG/TP/SP.....	119
4.1.6.	Tasarım Parametreleri	120
4.1.7.	Tasarım Matrisi.....	121
4.1.8.	Girdi Kısıtları Dağıtım Matrisi.....	124
4.1.9.	Sistem Parçaları	125

4.1.10. Süreç Degiskenleri	128
4.1.11. Sistem Yapı Matrisi ve Süreç Matrisi	130
4.1.12. Islevsel Test ve Islevsel Test Matrisi.....	132
4.1.13. Parça Testi ve Parça Test Matrisi.....	134
4.2. Sistematik Sistem Tasarım (SST) Süreç Modeli.....	135
4.3. Sistem Mimarisi.....	141
4.4. Sistematik Sistem Tasarım (SST) ve Gereksinim Yönetimi.....	143
4.5. Sistematik Sistem Tasarım (SST) ve Degisiklik Yönetimi.....	144
BESİNCİ BÖLÜM: SISTEMATİK STRATEJİK PLANLAMA MODELİ	145
5.1. Sistematik Stratejik Planlama (SSP) Modeli Alanları.....	148
5.1.1. Paydas Alanı	151
5.1.2. Amaç Alanı.....	151
5.1.3. Strateji Alanı.....	154
5.1.4. Organizasyon Alanı.....	160
5.1.5. İzleme Alanı	161
5.2. SSP Modeli Adaptasyonu	162
5.3. Sistematik Stratejik Planlama Süreci.....	164
5.4. Sistem Mimarisi.....	166
5.5. Örnek Uygulama	168
5.6. Sistematik Stratejik Yönetim ve Mevcut Yaklaşım ve Araçlar	188
ALTINCI BÖLÜM: SONUÇ	192
KAYNAKÇA	197

SIMGELER VE KISALTMALAR LISTESİ

ABD	:	Amerika Birlesik Devletleri
AR-GE	:	Arastirma ve Gelistirme
BCG	:	Boston Danismanlik Grup (Boston Consulting Group)
BSC	:	Dengeli Performans Karnesi (Balanced Scorecard)
ÇD	:	Çevresel Denge
D	:	Deger
DD	:	Deger Dagilim
DFD	:	Dis Faktör Degerlendirme Matrisi
DPT	:	Devlet Planlama Teskilati
E	:	Eylem
FG	:	Finansal Güçler
FMEA	:	Etki Analizleri
G	:	Gereksinim
GK	:	Girdi Kisitlari
H	:	Hedef

ID	:	İç-Dis Matrisi
IFD	:	İç Faktör Değerlendirme Matrisi
IG	:	İslevsel Gereksinimleri
IT	:	İslevsel Testler
JIT	:	Tam Zamanında Üretim (Just in time)
SK	:	Strateji Kısiti
MI	:	Müşteri İhtiyaçları
OE	:	Organizasyon Elemanları
OS	:	Organizasyon Semasi
PEST	:	Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel ve Teknolojik
PG	:	Performans Göstergeleri
PI	:	Paydas İhtiyaçları
PIMS	:	Uzun Vadede Performansa Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma.
POSDCORB	:	Planlama, Organizasyon, Es Güdümleme, Yönelme ve Kontrol
PT	:	Parça Testleri
QSPM	:	Nicel Stratejik Planlama Matrisi (Quantative Strategic Planning Matrix)
RA	:	Rekabetçi Avantaj
RPD	:	Rekabet Profil Matrisi
S	:	Strateji
SD	:	Süreç Değişkenleri

SG	:	Sektör Gücü
SMART	:	Belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, sonuç alınabilir ve sınırlı bir sürede (Specific, measurable, attainable, result-oriented, time bound)
SP	:	Sistem Parçaları
SPACE	:	Stratejik Pozisyon ve Aksiyon Değerlendirme (Strategic position and action evaluation)
SSP	:	Sistematik Stratejik Planlama
SST	:	Sistematik Sistem Tasarım
SWOT	:	Güçlü, zayıf, fırsat, tehdit (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)
TP	:	Tasarım Parametreleri
TUBITAK	:	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TYM	:	Tasarım Yapı Matrisi

TABLolar LISTESi

Tablo 1 Stratejik Planlama Süreci.....	42
Tablo 2 Güç / İlgı Matrisi.....	52
Tablo 3 Güç Değerlendirme	52
Tablo 4 Stratejik Yönetimde Durum Değerlendirmesine Yönelik Analizler.....	59
Tablo 5 PEST Analizi Sorgulama Alanları.....	61
Tablo 6 İlişki Matrisi.....	66
Tablo 7 BSC SWOT Matrisi.....	71
Tablo 8 Göreceli Stratejik Planlama Matrisi.....	95
Tablo 9 SST Modeli Bilgi Alanları İçerikleri	109
Tablo 10 Eşleştirme Şablonu.....	118
Tablo 11 Eşleştirme Açıklama Şablonu.....	119
Tablo 12 Tasarım Parametreleri Çeşitleri	121
Tablo 13 Örnek Tasarım Matrisi.....	122
Tablo 14 TP-GK Yerleştirme Tablosu.....	124
Tablo 15 TP-GK Yerleşim Açıklama Şablonu	125
Tablo 16 Sistem Fiziksel Eleman Açıklamaları.....	126
Tablo 17 SP-SD Eşleştirme Kuralları	129
Tablo 18 TP-SP-SD Eşleştirme için Şablon.....	131
Tablo 19 TP-SP Matris Şablonu.....	132
Tablo 20 İT Eşleştirme Tablosu Şablonu.....	133
Tablo 21 İT ve PT Şablonu	133
Tablo 22 PT Eşleştirme Tablosu Şablonu.....	135
Tablo 23 SSP Modeli Bilgi Alanları İçerikleri.....	149
Tablo 24 Paydaş İhtiyaçları Eşleme Tablosu.....	153
Tablo 25 Strateji Tasarım Matrisi Şablonu	156
Tablo 26 Strateji-Değer Matrisi	159
Tablo 27 Hedef-Eylem Matrisi	159
Tablo 28 Eylem-Değer Matrisi	160
Tablo 29 Yetki Sorumluluk Matrisi	161

Tablo 30 Hedef-Performans Göstergeleri Matrisi.....	162
Tablo 31 SSP Modeli Adaptasyonu	163
Tablo 32 Verdem Firmasi PEST Analizi	171
Tablo 33 Verdem Firmasi SWOT Analizi	172
Tablo 34 Verdem Firmasi Paydas İhtiyaçlari Tablosu.....	173
Tablo 35 Verdem Firmasi TOWS Matrisi.....	174
Tablo 36 Verdem Firmasi A-KD-PI Esleme Tablosu.....	176
Tablo 37 Verdem Firmasi Ana Stratejik Sistem Matrisi.....	184
Tablo 38 Eylem-Degerler/Kisit Matrisi	185
Tablo 39 Verdem Firmasi Yetki Sorumluluk Matrisi.....	186
Tablo 40 Performans Göstergeleri Takip Sablonu.....	186
Tablo 41 DPT Stratejik Yönetim Süreci	189

SEKILLER LİSTESİ

Sekil 1 SWOT Analizi Genel Yapısı.....	64
Sekil 2 Strateji Haritası Örneği	70
Sekil 3 BCG Matrisi (Yenileşim Derneği, 2008).....	91
Sekil 4 BCG Matrisi Ağırlıklı Puanları (Texas Tech Üniversitesi, 2009)	91
Sekil 5 Büyük Strateji Matrisi (Texas Tech Üniversitesi, 2009)	94
Sekil 6 SST Modeli Bilgi Alanı ve Karakteristik Vektörler	109
Sekil 7 Sistem Fiziksel Mimari Sablonu	126
Sekil 8 SST Modeli Süreci.....	137
Sekil 9 SST Modeli Sistem Mimarisi.....	142
Sekil 10 Sistematik Stratejik Planlama Modeli.....	148
Sekil 11 SSP Modeli Amaçlar Hiyerarşisi.....	152
Sekil 12 SSP Modeli Strateji Hiyerarşisi	154
Sekil 13 SSP Modeli Zigzaglama İşlemi.....	154
Sekil 14 Bağımsızlık Aksiyomu Örneği.....	157
Sekil 15 SSP Model Matris Tanımlaması	158
Sekil 16 SSP Modeli Süreci	165
Sekil 17 SSP Modeli Sistem Mimarisi.....	166
Sekil 18 SSP Modeli Ağ Seması.....	167
Sekil 19 Verdem Firması Organizasyon Seması.....	169
Sekil 20 Verdem Firması Sistem Mimarisi.....	187
Sekil 21 Verdem Firması Ağ Seması.....	188

BIRINCI BÖLÜM

GIRIS

Rekabetçi pazar kosullari, organizasyonlari degisimlere ayak uydurabilecek esneklikteki çözümlere yönlendirmektedir. Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün is alanlarında sahip olduğu yönetim becerilerinin, kurumsal sorumlulukların, degerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarini birbirine baglayan idari sistemlerin hep birlikte gelistirilmesi ise ancak stratejik yönetimle mümkün olmaktadır. Temel alınan ya da uygulanan stratejik planlama modellerinde, örgütün ana amaci olan misyon ve vizyondan en alt seviyedeki hedef veya eylemler arasındaki ilişkileri iki boyutta görmeyi sağlayabilecek yöntemler yer almamaktadır. Bu nedenle görülmektedir ki gereğinden fazla zaman, para ve kaynak harcanarak ortaya çıkarılan stratejik planlar uygulamaya geçirilememekte ve doküman olarak raflarda yerini almaktadır.

Stratejik planlamayı sistematik bir yaklaşımla ele alarak stratejik yönetim unsurları arasındaki gırsken ilişkileri göz önüne sererek kolayca uygulamaya geçirilebilecek bir model oluşturmak bu tezin konusunu oluşturmaktadır. Bu amaçla stratejik yönetim unsurları süreç kapsamında farklı bilgi alanları ile eşleştirilerek yöntemine dayalı bir Sistematik Stratejik Planlama Modeli (SSP) geliştirilmiştir. Tez çalışmasının kapsamı ana başlıklarıyla şu şekildedir:

Giris bölümünden sonra; ikinci bölümde, stratejik yönetimde yer alan temel kavramlar, stratejik yönetimde mevcut uygulamalarda görülen sorunlar ve çalışmanın amacı ayrıntılı açıklanacaktır. Üçüncü bölümde; stratejik yönetim ile ilgili literatürde yer alan modeller ve stratejik yönetim unsurları açıklanacaktır. Dördüncü bölümde; tezin ana konusunu içeren Sistematik Stratejik Planlama (SSP) Modelinin temel aldığı Sistematik Sistem Tasarım Modeli ayrıntıları ile yer alacaktır. Besinci bölüm, Sistematik Stratejik Planlama (SSP) Modeline neden gerek duyulduğu hakkında bilgi vererek başlamakta, modelin oluşturulması, yöntemleri ve örnek bir uygulamayı içermektedir. Anlam kargasasını engellemek için çalışmada, kâr amacı güden ya da gütmeyen kurum, kuruluş, organizasyon ya da işletme ifadelerinin tümü için “örgüt” ifadesi kullanılmıştır.

Son bölüm sonuç kısmında ise stratejik yönetimin genel bir değerlendirmesi, tezin ana konusunu oluşturan çalışmayı destekleyen düşünceler ve gelecekte bu çalışmadan yola çıkılarak yapılabilecek öneriler paylaşılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMLAR VE ÇALIŞMANIN AMACI

2.1. Strateji ve Planlama Kavramı

Strateji, kelime anlamı itibarıyla, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum”dan geldiği belirtilmektedir. Kelimenin kökeni konusunda itilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet göstermeyle ilgilidir. Genel anlamda strateji, bir örgütün (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir. Strateji kavramı örgüt ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlamıştır (Güçlü, 2003:6).

Yönetim biliminde ise strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır. Yönetim biliminde özellikle örgütlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce Stratejik Planlama ve daha sonra da Stratejik Yönetim adı verilen disiplinin dogmasına neden olmuştur (Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü, 2009).

Strateji, firma içinde üç farklı düzeyde şekillendirilebilir; Firma düzeyinde stratejiler firmanın geneline yön veren stratejilerdir. İş stratejileri firmanın faaliyet gösterdiği pazara odaklanmış stratejileridir. Fonksiyonel stratejiler ise; pazarlama, finansman, üretim gibi fonksiyonel alanlarda geliştirilen stratejileri kapsar. Bu çalışma ile stratejinin incelenen boyutu firma düzeyindedir. Ancak, tek pazarda faaliyet gösteren firmalarda firma düzeyindeki stratejiler ile iş stratejileri büyük ölçüde örtüşür. Bu nedenle iş stratejisi olarak görülebilecek bazı strateji geliştirme yaklaşımları da çalışmaya dahil edilmektedir (Erkan, 2008:27).

Yönetimin temel fonksiyonlarını sınıflayan iki klasik çalışma günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır. Henry Fayol yönetimin fonksiyonlarını beşe ayırmaktadır: planlama, organizasyon, es güdümlenme, yöneltme ve kontrol. Luther Gulick ise, bu fonksiyonları İngilizce kelimelerinin baş harfleri ile oluşturulan POSDCORB kısaltması ile bilinen yedi başlıkta toplamaktadır: Planlama, organizasyon, eleman alma, yöneltme, es güdümlenme, raporlama ve bütçeleme. Her iki çalışma da planlamayı yönetim fonksiyonlarının başına yerleştirmektedir. Gerçekten de planlama diğer yönetsel fonksiyonları da etkileyen bir fonksiyondur. Drucker (1974) planlamayı “geleceğe ilişkin bilgiye azami derecede hakim olarak,

sistematik bir biçimde mevcut risklerin alınmasına dönük kararların alındığı, bu kararların hayata geçirilmesi için gereken çabaların sistematik olarak örgütlendiği ve sonuçlarının beklentilere kıyasla örgütün sistematik geri bildirim yoluyla ölçüldüğü devamlı bir süreç” olarak tanımlar. Planlama, “amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi süreci” olarak da tanımlanabilir.

Bu iki tanımdan yola çıkarak planlama sürecinin aşamaları şu şekilde sıralanabilir:

- Amaçların belirlenmesi
- Bilgi toplama
- Amaçlara ulaşmak için seçeneklerin oluşturulması
- Karar alma: uygun seçeneğin belirlenmesi
- Faaliyet programlaması
- Uygulama
- İzleme-değerlendirme

Özel sektör kuruluşlarında planlama tekniklerinin yaygın olarak kullanılması 1950’li yıllarda başlamıştır. O tarihten günümüze bilgi ve ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli bir gelişim göstermiştir. Planlamanın gelişim sürecinde kat ettiği dört ana aşamadan söz etmek mümkündür:

1. Bütçeleme ve finansal kontrol
2. Uzun vadeli planlama
3. İş ünitesi ve firma düzeyinde stratejik planlama
4. Stratejik yönetim

Bütçeler firmanın gelir ve giderlerinin genellikle bir yıllık tahminleridir. Kısa vadeli olmalarına rağmen gelecek dönem için belli hedefler doğrultusunda kaynak tahsisi işlevini gördüğü için planlamanın gelişiminde bir aşama olarak kabul edilir. Klasik bütçeler temel bir sınıflama üzerinden firmanın gelir ve giderlerini gösterirler. Bütçelerin son yıllardaki gelişimi bütçeyi plana daha da yaklaştırmıştır. Performansa dayalı bütçeleme ve çıktı temelli bütçeleme gibi bütçeleme yöntemlerinde hem bütçenin kapsadığı süre kısa vadeden orta vadeye doğru genişlemiş hem de amaçlar ve performans göstergeleri bütçenin kapsamı içine alınmıştır.

II. Dünya Savaşı sonrası ABD’de talebin düzenli olarak artması firmaların daha fazla üretim yapmasına olan ihtiyacı arttırmıştır. Üretim planlaması daha uzun vadeli bir bakışı gerektirdiğinden bütçeleme yeterli bir planlama aracı olmaktan çıkmıştır. 1950’lerde gelişmeye başlayan uzun vadeli planlama yaklaşımı bütçelerden daha uzun dönemler için (genellikle 4-5 yıl) daha kapsamlı bir çerçeve sunar. Yatırımların uzun vadeli olarak nasıl planlanması ve bütçelendirilmesi gerektiği temel sorundur. İndirgenmiş nakit akışı, geri ödeme süresi ve yatırım bütçeleme gibi araçlar uzun vadeli planlamanın temel araçları haline gelmiştir. Uzun vadeli planlamanın analiz yaklaşımı geçmiş verilerin incelenerek geleceğe dair öngörülerin yapılmasıdır. Uzun vadeli planlama firmanın satışlarının çok yıllık tahmini ile başlar. Bu tahmin doğrultusunda işlevsel birimlerin planları hazırlanır. Son olarak elde edilen sonuçlar birleştirilerek uzun vadeli bir finansal plan elde edilir. Uzun vadeli planlamanın ortaya çıkması ile kapsayıcı planlama yaklaşımına doğru bir adım daha yaklaşılmıştır. Ancak, çevredeki değişimleri sadece geçmiş

veriler ile tahmin etmek mümkün olmadigindan bu yaklasim çevredeki degisimlere firmanin uyum gösterebilmesi için yeterli degildir. Pazarı sekillendiren güçler ve firmanin Pazar içinde alması gereken konum giderek daha büyük önem kazanmıştır. Geçmiş verilere bakarak geleceği yönlendirmek firmaları istenilen noktalara tasiyamamaktadır. Bu duruma bir cevap olarak pazarin gelişimini ve özelliklerini dikkate alan ve bunu firma potansiyeli ile karşılastırabilen yeni bakış açısına ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyacı karşılayan yönetsel araç ise stratejik planlama/yönetim olarak ortaya çıkmıştır (Dinçer, 2007:39).

Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgili iken plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağınin saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak, strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan, örgütün çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle siki sikiya ilgilidir. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaşılacak “amaç fonksiyonunun” maksimizasyonu ile ilgilidir. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır.

Strateji farklı yaklaşımlarla ele alınmaktadır. Strateji kimileri tarafından bir plan, kimileri tarafından bir taktikler bütünü, bir model çevre içinde bir konumlama ve nihayet bir bakış açısı olarak görülmekte ve buna göre tanımlanmaktadır:

- i. Bir plan olarak strateji: Strateji bilinçli bir şekilde niyet edilen faaliyetler dizisi ve istenilen durumu gerçekleştirmek için kullanılan bir rehber olarak görülür. Andrews ve Ansoff stratejiyi bir plan olarak gören tanımlamalar

yapmaktadır. Bir pazari ele geçirmeye çalisan sirketin, bu maksatla yapacağı faaliyetler ve planlar stratejidir. Bu tür bir yaklaşimin iki özelliği vardır. Önce bilinçli olarak geliştirilmiş olması ve sonra, eyleme dönüştürülmesi.

- ii. Bir taktikler bütünü olarak strateji: Bir plan olarak stratejiler genel veya özel olabilir. Özel bir durum için geliştirilen kurumsal davranışlara strateji denir. Porter'in yaklaşımında da fark edileceği gibi, strateji bir rakibi saf dışı bırakmak için niyet edilen bir manevra olarak görülür. Mesela bir şirketin, rakibinin gözünü korkutmak ve onun cesaretini kırmak için üretim kapasitesini artırması bir stratejidir. Burada esas amaç, üretimi artırmak değil, rakibinin cesaretini kırmaktır.
- iii. Bir model olarak strateji: Bir strateji, ister bir plan olsun, isterse özel durumlar için geliştirilen bir taktik, gerçekleştirilmesi gereken bir durumdur. Bir niyet veya plan kendi başına etkili olmaz. Dolayısıyla strateji sonuç alan bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan strateji, gerçek bir durum ve birbirini takip eden faaliyetler modelidir.
- iv. Konum olarak strateji: Strateji, örgütün kendi çevresi içindeki yerini belirleyen bir anlam taşıır. İşletme ve çevresi arasındaki uyumu sağlayan güç olarak görülür. Planlanmış bir çaba ile veya kurumsal bir davranış sonucu olarak gelinen noktayı, çevre içinde örgüt kaynaklarının odaklandığı yeri, mamul/Pazar alanını belirtir.
- v. Bir bakış açisi olarak strateji: Konum olarak strateji örgütün çevre içindeki yerine ve konumuna dikkati çekerken, bakış açisi olarak strateji örgüt içine

yogunlasir. Dis dünyanin ve örgütin algılanma sekli önem kazanir. Stratejiyi kavram olarak görür ve zihni bir tasarim olarak tarif eder. Her strateji bir niyettir ve örgütün davranislarini düzenleyen bir model olusturur.

Yukaridaki strateji tanımlarina yönelik tasnifler dikkatli bir sekilde incelendigi zaman, hem konumlandırma hem de bakis açisi olarak stratejinin hem plan hem de model olarak kullanilabilecegi görölmektedir. Dolayisiyla bütün bu yaklasimlari ihtiva eden bir düşünce ve tanım yapılabilir: ‘örgüte istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü saglamak maksadiyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum saglayacak amaçlarin belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynaklarin yeniden düzenlenmesi süreci stratejidir (Dinçer, 2007:20-21).

2.2. Stratejik Planlama Kavrami

Stratejik planlamanin kökeni askeri organizasyonlarin strateji gelistirme süreçlerine dayanir. Savasta düşmana karsi avantaj saglayabilmek için zayıflik ve üstünlüklerin belirlenmesi ve bu dogrultuda stratejiler gelistirilmesi gereklidir. Benzer sekilde, firmalar rakiplerine üstünlük saglayabilmek için kendilerini, rakiplerini ve içinde bulduklari ortami analiz etmelidirler. Stratejinin çıkis noktasinda temel olarak rekabet olsa da zaman içinde kavram daha genis bir perspektif almis ve gelecekle iliskili bütün konulari içeren bir sekil kazanmistir.

Özel sektör kuruluşlarinda stratejik planlama uygulamalari 1950’li yıllarda ortaya çıkmistir. II. Dünya Savasi sonrasinda büyüyen ekonomiler ve görece

öngörülebilir hale gelen iş ortamı, firmaların planlı çalışma ve gelecek öngörülerinde bulunma istegini arttırmıştır. 1960 ve 1970'li yıllarda stratejik planlamanın kullanımı giderek artmış, stratejik planlama örgüt yönetiminin neredeyse vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. 1980'li yıllara gelindiğinde ise özel sektörde biçimsel stratejik planlama sistemlerinin yararlılığı tartışılmaya başlamıştır. Stratejik planlamaya getirilen eleştirilerin de sonucunda; toplam kalite yönetimi, dengeli performans kartı (BSC) yöntemi gibi yeni geliştirilen modeller stratejik planlama modelinin alternatifi olarak ortaya çıkmıştır. Üzerindeki tartışmalara ve alternatif modellerin varlığına rağmen stratejik planlama en yaygın yönetim modeli olmayı sürdürmeyi başarmıştır. 1980'ler ve sonrasında kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda da yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Stratejik planlamanın ilk teorik temellerini Drucker'ın 1954 tarihli Yönetim Pratikleri (The Practice of Management) adlı kitabında yer alan Amaçlarla Yönetim (Management By Objectives) yaklaşımının oluşturduğu söylenebilir. Drucker'a göre, yöneticilerin bütün zamanlarını günlük faaliyetleri sürdürmek için harcamaları, kuruluşun ana amacını gerçekleştirmek üzerine yeterince yoğunlaşamamasına neden olmaktadır. Ayrıca, amaçların gerçekleştirilmesine yönelebilmek için hedeflerin sadece üst yöneticiler tarafından değil bütün yöneticilerin katılımıyla belirlenmesi ve bu amaç ve hedeflere ne derecede ulaşıldığı izlenerek kuruluşun ana amacından uzaklaşmamasının sağlanması gerekir. 1960'li yıllarda Chandler ve Ansoff'un çalışmaları strateji kavramını örgüt yapısına yerleştirmiştir. Ansoff (1965) stratejik planlama için adım adım uygulanabilecek bir model geliştirmiştir. 1970'ler ve

sonrasında, Ansoff'un modeli dışında çok sayıda stratejik planlama modeli ortaya çıkmıştır. Bu modeller önemli farklar göstermemekte, detaylarda birbirlerinden ayrılmaktadırlar.

İlk olarak Ansoff (1974) tarafından yönetim yazınına kazandırılan stratejik yönetim kavramı ise, stratejik planlamaya göre daha yeni bir kavramdır. Stratejik yönetim, örgütü hedeflerine ulaştırabilmek için verilen kararların formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimi ve sanatı olarak tanımlanabilir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi, stratejik yönetim sadece geleceğe yönelik stratejilerin oluşturulmasını değil aynı zamanda bu stratejilerin hayata geçirilmesini ve uygulamanın başarısının kontrol edilmesini de kapsar. Stratejik planlama, stratejik yönetimin ilk aşaması olan formülasyon safhasıdır. Stratejik planlama “bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma” olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları, özellikle uygulamada es anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bunun nedeni, stratejik planlamanın uygulama ve kontrole dair planlamayı da içermesidir. Diğer yandan bazı araştırmacılar (örn. Liou 2000:462, Toft 2000:4, Eadie 2000:124, Wilson 1998:507) stratejik yönetimi stratejik planlamanın gelişmiş bir şekli olarak ele almaktadırlar. Bu araştırmacılara göre, stratejik planlamanın sadece planlama üzerinde yoğunlaşması ve yönetim döngüsünün diğer unsurları olan uygulama ve kontrole yeterince yer verilmemesi stratejik planlamanın zayıf noktalarından biri olarak ortaya çıkmıştır.

Zaman içinde yöntemin bu problemini çözecek şekilde uygulama ve kontrolü de içeren stratejik yönetim yaklaşımı gelişmiştir (Erkan, 2008:24).

Stratejik planlama, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:

- Neredeyiz?
- Nereye Gitmek İstiyoruz?
- Gitmek İstedigimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
- Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?

Belirtilen sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur. “Neredeyiz?” sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır. “Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabı ise; kuruluşun varoluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek stratejik amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir (DPT, 2006:11-12).

2.3. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik Yönetim, 1970'li yıllardan itibaren “Nasil daha iyi bir hizmet sunabilirim?” ve “Nasil daha iyi bir hizmet alabilirim ?” sorularinin cevabini degisen ve gelisen sartlar çerçevesinde modern yönetim kavramlari arasinda bir metot olarak yerini almistir. Stratejik yönetim kelimesi strateji ve yönetim kelimelerinin bilesiminden türemis bulunmaktadır.

Stratejik yönetim alanında önemli çalismalari bulunan John M. Bryson stratejik yönetimi, “Bir organizasyonun ne yaptigini, varlik nedenini ve gelecekte ulasmak istedigini hedefleri ortaya koyan bir yönetim teknigidir” seklinde tanımlarken yönetim bilimi alanında çalismalar yapan baska bir arastirmaci W.Barry ise stratejik yönetimi “Bir organizasyonun gelecekte varmak istedigini hedefleri ve bu hedefe nasil ulasilacagini gösteren süreci analiz eder” seklinde tanımlamaktadır.

Stratejik yönetimle ilgili diger bir tanımlama ise söyledir; etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarini degerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Stratejik yönetim örgütü bir bütün olarak çevresiyle uyumlu halde tutan sürekli ve kendini tekrarlayan bir süreçtir. Isletmelerin içinde bulduklari çevrenin sürekli ve hizli degisiyor olmasi stratejik yönetimi zorunlu kilmaktadır.

Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kâr amacı gütmeyen sektör) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda gelecege yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulasilabilmesi için yapılmasi gerekli

islemlerin tespit edilmesine imkân saglayan bir yönetim teknigidir. Stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak sekilde kurulusun bulundugu nokta ile ulasmayi arzu ettigi durum arasindaki yolu ifade eder. Kurulusun amaçlarini, hedeflerini ve bunlara ulasmayi mümkün kilacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve gelecege dönük bir bakis açisi tasir.

Stratejik yönetim genel anlamda yönetim kavraminin bütün özelliklerini tasimasi gereken bir yönetim yaklasimidir. Bu açıdan bakildiginda, stratejik yönetimde de, genel yönetimin fonksiyonlari olarak bilinen; planlama, yöneltme, koordinasyon, denetim ve gelistirme fonksiyonlarinin gereginin tam ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi söz konusudur. Ancak, bu fonksiyonlar yerine getirilirken genel yönetimden farkli olarak geçmisteki basarilar veya mevcut durumdan ziyade örgütün geleceğine yönelik olarak bu fonksiyonlarin yerine getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu açıklamalardan da anlasilacagi gibi, stratejik yönetim, proje yönetimi, fonksiyonel yönetim ve modern yönetim teknikleri olarak bilinen diger yaklasimlardan farkli bir özellik tasimaktadır. Görüldüğü gibi örgüt yönetiminin temel fonksiyonlari ve yaklasimi stratejik yönetimde de degismemekte, ancak bu fonksiyon ve yaklasimler dis çevre üzerinde odaklanmaktadır. Sürekli degisen çevre, ister yararlanilabilecek bir fırsat olsun, isterse karsi konulmasi gereken bir tehlike olsun bir örgüt her an beklenmedik olaylarla karsi karsiya birakabilir. Stratejik yönetimin amaci da geçmisteki basarilari tekrar elde etmek degil, beklenilmeyen durumlarin üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir (Kiraz, 2007:25-26).

Stratejik yönetim etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Strateji kavramı ile bir araya getirdiğimizde stratejik yönetim stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar. İşletme yönetiminin temel fonksiyonları ve yaklaşımı, stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklanmaktadır. Sürekli değişen çevre, ister yararlanılabilecek bir fırsat olsun, isterse karşı konulması gereken bir tehlike olsun bir örgütü her an beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilir. Stratejik yönetimin amacı da beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini çözmektir. Bu açıdan ele alındığı zaman stratejik yönetim, rekabet ortamında örgütü yenik düşürmemek için birtakım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci olarak da görülebilir (Dinçer, 2007:37).

2.4. Neden Stratejik Yönetim

Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında sahip olduğu yönetim becerilerinin, kurumsal sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını

birbirine bağlayan idari sistemlerin hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür. Yönetim becerilerini geliştirmiş olan örgütler stratejik yönetimin koşullarını yerine getirmek suretiyle kısa dönemli kârlilikle uzun dönemli gelişme arasındaki çelişkileri ve problemleri çözmeye fırsatı bulurlar. Bu örgütlerde stratejik yönetim organizasyonun her düzeyine nüfus ettiği ve görevler bu kavramın ışığında belirlendiği için stratejiler ile uygulamalar birbiriyle çelişmez; tam tersine bütünleşir.

Stratejik yönetimdeki stratejik bakış açisi ve davranış bütün örgüte etki eder. Örgütün becerilerini geliştirmesi için bir çerçeve, prosedür ve değişimle belirsizlikle baş edebilmek için kabiliyet kazandırır. Üst yönetime ise esas fonksiyonlarını yerine getirecek bakış açisini öğretir. Kendi noktasından dünyaya bakar, gelişmelerin onu yönetmesinden çok o gelişmeler, gelişmeden onları yönetmeye başlar.

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. Bu nedenle örgüt nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkânı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, örgütün alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir. Örgütün kendi içyapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine ve diğer örgütler karşısındaki durumunu tespit etmeye imkân sağlar (Erkan, 2008).

Stratejik Yönetim sürecinde stratejik planlama ilerlemenin en kolay yolu olarak görülmemelidir; ancak zamanla ilerlemeyi kolaylaştıran bir role sahiptir. Çünkü ortak bir anlayışı yansıtır. Vizyonu içeren hatta gerçekçi olmakla beraber arzulanır ve başarılabilir bir geleceği ortaya koyar. Tüm yönetsel iyileştirme çabaları gibi stratejik planlama uzun vadede kendisini amorti eden bir yatırımdır. Bununla birlikte sihirli bir değnek değildir. Sonuç alabilmek için tüm yönetim ve örgüt personeli planda yer alan yükümlülüklerle uyumlu olmalı ve hedeflere ulaşabilmek için plana önem vermelidirler.

Basarili bir stratejik plan:

- İşletme yöneticisinin tam desteğini almalıdır.
- Her düzeydeki yöneticileri ve çalışanları kapsamlı ve plan, sadece yapanlara terk edilmemelidir.
- Esnek, örgüt ile uyumlu ve anlaşılır olmalıdır.
- Sorumlulukları açıkça tanımlamalı ve sonuçlara yönelik hesap verebilirliği içermelidir.
- Kurumsal hedef ve amaçlara yönelik anlayışlar üretmeli ve harekete geçirmelidir.
- Uygulandığı çevrenin farkında olmalı ve politik olarak esnek olmalıdır.
- Hedefler, ilkeler, kaynaklar ve getiriler hakkında gerçekçi olmalıdır.
- Paydaşlar arası çatışmaları önlemek için bir strateji ya da yöntemine sahip olmalıdır.

- Zamana uygun, güncel ve sürekliliği olmalı duragan ve modası geçmiş olmamalıdır. Plan ve planlama süreci düzenli olarak değiştirilebilmeli ve incelenebilmelidir (Trakya Üniversitesi Strateji Gelistirme Daire Başkanlığı, 2008).

Stratejik planlamanın temel olarak katkı vermesi beklenen en önemli iki temel amaç kurumsal etkenliği ve etkililiği sağlamaktır. Etkenlik ve etkililik arasındaki tercih bir süreklilik olarak ele alınabilir. Stratejik planlama teriminin içinde barındırdığı iki kavram -strateji ve planlama- bu sürekliliğin iki uç noktası olarak görülebilir. Strateji "işleri doğru yapmak" tan ziyade "doğru işi yapmak" tir. (Erkan, 2008:49). Diğer yandan planlama, amaçlara ulaşmak için araç, kaynak ve eylemlerin belirlenmesidir. Planlamanın ana amacı kaynakların etkin bir şekilde dağıtılmasını sağlamaktır.

Stratejik planlamanın etkenliğe (işleri doğru yapma) ve etkililiğe (doğru işi yapma) ne oranda katkı sağlayacağı önemli bir tercihtir. Bu tercih stratejik planlama sürecini, planlamaya kimlerin dahil olacağını, stratejik planın hangi amaçlara hizmet edeceğini, stratejik planın kapsam ve içeriğini belirler. Stratejik plan ile işleri doğru yapmanın yani etkenliğin amaçlandığı durumlarda temel çaba maliyetlerin azaltılması yönünde olacaktır. Bu işe, örgüt boyutunda bütün maliyet unsurlarının kontrol edilebildiği kapsayıcı bir stratejik planı gerektirecektir. Oysa stratejik planlama ile etkililiğin sağlanılmaya çalışıldığı durumlarda temel odak noktası strateji geliştirme olacaktır.

Stratejik planlama bütün bu yararları sağlamasına rağmen, sürecin olumlu işleyeceğine dair bir garanti yoktur. Doğrusu herhangi bir örgütün stratejik planlamanın yararlarının hepsini veya çoğunu ilk uygulamada veya stratejik planlamanın birçok devrinden sonra görmesi fazla muhtemel değildir. Stratejik planlama basit bir biçimde kavramlar, işlemler ve araçlardır. Liderler, yöneticiler ve planlamacılar stratejik planlamayı nasıl uygulayacakları hakkında çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü onların başarısı en azından süreci özel durumlara nasıl uyduracaklarına bağlıdır. Sürecin farklı durumlarda nasıl uygulanacağı üzerinde ise stratejik plan yalnızca yeterli sayıda anahtar karar verici ve planlamacı tarafından desteklendiğinde ve içinde bulunulan durumda ayrıntılarıyla sağduyu ve duyarlılıkla uygulandığında işler.

Stratejik planlama uzun vadeli bir planlamadır. Stratejik planlama ile uzun vadeli planlamanın eş anlamlı kullanılması söz konusu olabilir. Ancak her uzun vadeli planlama stratejik planlama değildir. İki plan türü de örgüt üzerinde odaklanmış olmakla birlikte stratejik planlama, örgütün tanımlanması ve meselelerin çözümlenmesi üzerine daha çok yoğunlaşır. Stratejik planlama, bir örgüte yönelik hedeflere ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak kaynak ve amaçlara uzun bir perspektifte bakmak için hazırlanır. Uzun vadeli planlar ise amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bunların iş programları ve güncel maliyete dökülmesi üzerine daha fazla odaklanır. Stratejik planlar, genel amaçlara erismek için kurumsal faaliyet alanlarını ve pazarlarını belirlemek ve kurumsal kaynakları bu faaliyet sahalarına tahsis etme çabalarıyla ilgilidir. İşletmenin üst kademe yöneticileri tarafından uzun

faaliyet dönemleri için hazırlanır. Diğer planlar ise stratejik planların ayrıntılarını ve onu gerçekleştirmeye yardım etmek amacıyla hazırlanır. Stratejik planlama kurumsal planlamadan daha eylem odaklı, tutarlı, uygulanabilir ve geleceği öngörmeye daha başarılıdır. Bunun nedeni, stratejik planlamacılar genellikle muhtemel bir gelecek vade üzerinde yoğunlaşarak mevcut karar ve eylemlerinin etkilerini bu vadeyle ilişkili olarak ele alırlar. Oysa uzun vadeli örgüt planlamacıları, genelde istedikleri bir gelecek tasarlayıp karar ve eylemlerini bu geleceğe uyacak şekilde belirlerler. Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran özelliklerden birisi de verilerin yapısı ile ilgilidir. Bölüm planlaması sadece bir alt organizasyon bölümünün optimizasyonuna iliskindir. Bu nedenle planlamada kullanılan veriler yapı itibarıyla örgüt faaliyetlerinin sadece bir bölümü ile ilgilidirler. Hâlbuki stratejik planlama topyekûn organizasyonun optimizasyonu ile ilgilidir. Bu nedenle stratejik planlamanın yapısını oluşturan veriler nitelik itibarıyla birçok örgüt fonksiyonu ile ilgili ve dolayısıyla da aynı cins (heterojen) verilerden oluşmaktadır.

Stratejik planlama örgütün diğer tüm birimlerinde yapılan planların üzerinde ve onlar için bir başvuru kaynağı, rehber olma özeliğindedir. Örgütün genel amaç ve hedefleri belirlediğinden diğer bütün planlar, örgütün stratejik planına uygun, onunla gelişmeyecek bir şekilde hazırlanmalıdır. Bu bakımdan stratejik planlamayı Örgütün Anayasası, diğer planlar da bu anayasa çerçevesinde yapılan kanunlar olarak ifade edilebilir. Çevresel şartlarda olabilecek değişiklikleri önceden göz önünde bulundurduğu için bu değişimlere karşı tepkilerini ve alternatif tedbirlerini önceden hazırlamaktadır. Bu yönüyle stratejik planlama proaktifdir. Oysaki diğer plan türleri

yeni olaylarla karsilastiktan sonra tekrar düzenleme ihtiyacindadir, yani reaktiftir. Stratejik planlama vizyon olusturma özelligi ile de diger planlara göre daha güçlü bir yapidadir. Çevresel belirsizligin örgüt üzerinde yapacağı olumsuzlugu, bu belirsizligi asgari düzeye indirgeyerek giderir ve çalışanlar üzerinde daha motive edici bir etkiye sahiptir (Kiraz, 2007:80). Örgütün gelecekte yakalayabileceği fırsatlar, teknoloji yatirimleriyle dogrudan iliskilidir. Teknolojinin gelistirilmesi ve kullanımına, firmanın örgüt stratejisinin rehberlik etmesi ve aynı zamanda teknolojik gelişmelerin de örgüt stratejileriyle uyumlu olması gerekmektedir (Bakan ve Eyitmiş, 2008:2). Mitchell (1990) stratejik planlama ve yönetim sistemlerinin 1970 ve 1980'li yılların başı boyunca başarılı olduğunu belirtmiş fakat firmalar genellikle teknolojinin etkisini değerlendirmede başarısız olmuşlardır. Teknolojik değişim durumuyla ve strateji üzerindeki etkisi ile başarılı olmak amacıyla, stratejik planlama yapısının tamamen tanınmış olması ve birbirinden çok farklı olan iki bakış açisinin - örgüt bakış açisi ve teknolojinin bakış açisi - teknolojinin stratejik yönetimi için tek bir sisteme entegre edilmesi şarttır (Gümüş, Demir ve Ünver, 2008:2).

2.5. Sistematik Yaklaşım ve Süreç Modelleri

Sistematiik kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Belli bir sistem üzerine kurulu, yöntemine dayalı” olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada yapılmak istenen de Stratejik Planlamaya, sistemli tanımlı bir yaklaşım getirerek bir yöntem belirlemektir. Sistem tasarımı da sistematiik bir yaklaşım söz konusudur.

Sistematik tasarim, yeni bir ürünün tasariminda, klasik tasarimda oldugu gibi tasarimcinin yeteneginin kisisel bilgi ve tecrübesinin çözümleyici unsur olmaktan çıktigi buna karsin tasarimin her kademesinde yeni bir sistematigin olusturulup tüm tasarim sürecinin algoritmik yapisinin ve isleyisinin düzenlenip denetlenebildigi tasarim seklidir. Özellikle II. Dünya Savasi'ndan sonra tasarim konusunda esasa dayanan bazi düşünce degisiklikleri olusmustur. Savas sonrası gelisen ihtiyaclar sonucunda teknolojinin sinirlari çok gelismis ve bilinmekte olan tasarim sistemlerinin, tezgâh, makine ve donatimlarin yanina, uzay ve bilgisayar teknolojisi gibi yeni ve çok genis disiplinler eklenmistir (Kiyak, 2004:3).

'Sistematik Tasarim' yaklasimi, tasarimi bilimsel temeller ve izlenmesi gereken bazi kurallara baglar. Bir baska ifade ile metodolojik teknikler kullanilarak tasarim islemi, salt sezgi veya tasarimci yeteneginden bagimsiz yapilabilmektedir. Böylece orta düzey tasarimcilar tarafından dahi iyi tasarimlar elde edilebilmektedir. Tasarim amaçli tüm kaynaklarda en çok atifta bulunulan 'Sistematik Tasarim' yaklasimi, su dört ana asamadan olusmaktadır:

1. Amacin netlestirilmesi: iyi bir tasarim problem taniminin (ihtiyaç listesi veya tasarim sartnamesi) yapilabilmesi için gerekli tüm bilgilerin derlenmesi,
2. Kavramsal tasarim: bazi farkli tasarim çözüm kavramlari (tasarim alternatifleri) olusturma ve aralarindan bir veya birkaçinin seçilmesi,
3. Sekillendirme tasarimi: seçilen çözüm kavramlarin gelistirilmesi, tasarim olusum ve ön imalat islemlerinin belirlenmesi,

4. Ayrıntılı tasarım: geometrik şekil, boyutlar, yüzey pürüzlülüğü, toleranslar ve parçalara ait diğer imalat özellikleriyle birlikte genel montaj yapısının belirlenmesi (Mayda ve Börklü, 2008:2).

Sistemik tasarım teknikleri, klasik ürün tasarım tekniklerine göre daha bilimsel, bilgisayar destekli tasarımda temsil edilmesi daha kolay, sıralı, seffaf ve düzenlemeler yapılması daha kolaydır. Sistemik ürün tasarım metodları kullanılırken, bilgisayarda uygun ürün tasarım veri tabanının oluşturularak, şartname ihtiyaçlarını karşılayan elemanlardan uygun olanlarının bilgisayar desteği sayesinde seçimi ve geri besleme esnekliğinin sağlanması son derece önemlidir. Bu çalışmada, modern tasarım teknikleri üzerine yapılan değişik çalışmalar uyum içerisinde kullanılmaya çalışılmıştır. Yapılan bu çalışmalar ve kullanılan teknikler; Sistemik tasarım yaklaşımları kullanılarak, birden fazla yeni çözüm bulunabilir ve bu sayede ilgili çözümler arasında en iyisi seçilebilmektedir (Bozdemir, 2004:8).

2.6. Stratejik Yönetimde Sorunlar ve Çalışmanın Amacı

Örgütlerin süreçlerini, geleceğin fırsatlarına odaklanmış, çalışanların katılımına dayalı, müşteri yönelimli, sürekli iyileştirmeyi temel alan dinamik olarak şekillendirmeleri önem taşımaktadır. Stratejik planlamanın bu özelliklere sahip olması için örgütlerde hem anlayış düzeyinde hem de yapısal anlamda değişimin kaçınılmaz olduğu açıktır. Ancak bu çalışmalardan beklenen yararları sağlaması için

planlama sürecinin köklü şekilde revize edilmesi gerekmektedir (Maliye Bakanlığı Strateji Gelistirme Başkanlığı, 2008).

Geleneksel stratejik planlama sistemi kendi içinde bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bunlardan ilki geleneksel stratejik planlama sisteminin örgütün faaliyette bulunduğu çevrede meydana gelen değişimlerin planlama ekibinde yer alan üst yöneticiler tarafından tespit edilebileceği ve gelecek planlama döneminde veri olarak kullanacakları varsayımdır. Belirli bir plan çerçevesinde yapılmadığı takdirde organizasyonun vizyon, ana hedef ve stratejileri ile operasyonel faaliyetler arasında ilişki kurulamamaktadır. Organizasyonların vizyon ifadelerinde spesifik ürün ve hizmetler yerine gelecekteki ürün ve hizmetler üzerinde odaklaşmaları, mevcut pazarlar yerine gelecekteki pazarları esas almaları önem taşımaktadır. Mevcut pazar miyoplüğünden, mevcut mal ve hizmet anlayışından kurtulunması rekabet açısından başarı sağlamaktadır. Benzer şekilde misyonların da ürün veya pazar özelinde değil geniş bir çerçevede tanımlanması gerekmektedir. Ülkemizde de alanında lider kuruluşların bile misyon ve vizyonlarını spesifik bir ürüne ve hatta bugün ortak olduğu partnerine bağlı olarak formüle ettikleri gözlenmektedir (Tak, 1998).

Günümüzde müşteriler tarafından yönlendirilmeyen bir örgütün rekabetçi pozisyonunu koruması ve geliştirmesi mümkün değildir. Oysa geleneksel planlama süreci temelde hedefler ile başlamakta ve içten dışa dönük bir yaklaşımı esas almaktadır. SWOT analizleri (SWOT Analizi: SWOT İngilizce “Strength” –güçlü yönler, “Weakness” -zayıf yönler, “Opportunity”-fırsatlar, “Threat”-Tehdit ve tehlikeler) yapılırken organizasyonun zayıflık ve üstünlüklerinin, çevrenin sunduğu

fırsat ve tehditlerin belirlenmesinde müşteri yöneliminin esas alınması önem taşımaktadır (Saraykent İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, 2008).

Stratejik planlama sisteminde stratejik öneme sahip faaliyetler ile günlük faaliyetler arasında net bir ayırım yapılamaması sınırlı kaynakların rekabetçi bir avantaja yol açmayacak alanlara kanalize edilmesine yol açmaktadır. Pek çok örgütte stratejik öneme sahip işler yerine acil olanlar üzerinde odaklanılmaktadır. Acil işler ile stratejik öneme sahip işlerin ayrılması ve en önemlisi organizasyonun stratejik yönünün açık ve net bir şekilde çalışanlara duyurulmaması durumunda örgütlerde yürütülen çok sayıda projeye kaynaklar dağılmakta ve sonuçta stratejik bir sıçrama yaratacak çalışma yürütülememektedir. Stratejik planlamayı faydalı kılacak olan bağlantı sürekli iyileştirme anlayışının bu süreçte hakim kılınmasıdır. Organizasyon içinde iletişimin etkinleşmesi ve liderliğin güçlenmesi bu bağlantının kurulmasını mümkün kılmaktadır.

Stratejik planlama temelde bir insan sürecidir. Çünkü planlama sürecinde alınan kararlar insanlara aittir. Çalışanların örgütün stratejik yönünü bilmesi ve şirketin vizyonu ile kendi faaliyetleri arasında ilişki kurmalarını daha estetik bir ifade ile örgüt vizyonunu kişiselleştirebilmelerini sağlamak gerekmektedir. Öte yandan rekabetin niteliği, örgütün rakipleri karşısındaki üstünlük ve zayıflıklarının bilincinde olmayan çalışanlar başarısızlık durumunda kendi çalışmalarını ile bu sonuç arasında doğal olarak bağlantı kuramamaktadırlar. Zayıf iletişimin hakim olduğu bir organizasyonda stratejik planların başarı ile uygulanması mümkün değildir. Stratejik planlamanın başarısı organizasyonel katılım ve liderliğe bağlıdır. Organizasyonun

stratejik yönü hakkında tüm ilgi grupları bilgi sahibi oldukça yani katılım derecesi arttıkça organizasyonel gelişim trendinin ivme kazanacağı açıktır. Bireysel ve organizasyonel düzeydeki çabaları entegre etmenin ana mekanizması paylaşılan bir yöntem yaratmaktır. Böylece ortaya çıkan fırsatları görmek, mevcut ve potansiyel çekirdek becerileri anlamak mümkün olmaktadır. Değişime cevap verebilen, esnek ve yenilikçi bir yapılanma hiyerarşik ve komuta-kontrol esasında yapılan örgütlerin yerini almaktadır. Sistem, planları sonuçlara yöneltecek bir yol ve yöntem belirlemektedir. Çalışmalardan beklenen yararları sağlaması için planlama sürecinin köklü şekilde revize edilmesi gerekmektedir. Değişime ayak uydurarak örgütü sürekli kılmak stratejik planlama ve stratejik yönetim ile gerçekleşmektedir. Müsterilere ve pazara yakın olan çalışanların dışlandığı elit bir planlama sürecini öngören bu yaklaşım mevcut değişimleri algılama ve hızla adapte olma konusunda da yetersiz iletişim ve geri besleme mekanizmalarını kendisi üretmektedir. Dolayısıyla değişimin algılanması konusunda kendi içinde çelişkiye sahiptir. Günümüzün dinamik ve değişken ortamında mevcut planlama yaklaşımının başarılı sonuçlar üretmesi mümkün olmamaktadır. Bunlardan başka, geleneksel stratejik planlama sistemi Mintzberg'e göre öngörü, ayrımcılık ve formalizasyon hatası olmak üzere üç temel yanlışlığa sahiptir. Örgüt üst yönetiminin genellikle çalışma ortamından uzak bir ortamda bir araya gelerek yaptıkları tespit ve tahminler çoğu durumda büyük bir hata payı içermektedir. Değişken ortamda faaliyette bulunan örgütlerin en önemli planlama sorunlarının başında doğru tahmin yapamamak gelmektedir. Bu sorunu gidermenin temelinde de esnek bir planlama yatmaktadır.

Esnek planlama sistemi kurmanın ön şartı da ise ve pazarlara yakın olan kişilerin planlama ve etkinliğin değerlendirilmesi süreçlerine katılımını sağlamaktadır. Ayırmıcılık hatası ise geleneksel stratejik planlama sürecinin stratejileri faaliyetlerden, formülasyonları uygulamalardan ve düşünenler ile faaliyetleri yerine getirenleri birbirinden ayırmasından kaynaklanmaktadır. Öte yandan stratejik ve operasyonel planlama arasında ayrımı öngörmesi nedeniyle stratejik plana sayısal olarak bağlı görünen fonksiyonel bazda yürütülen operasyonel bütçeleme çalışmalarıyla yüzeysel bir ilişkililikten öte bir bağlantı kurulamamaktadır. Bunun sonucunda organizasyonun vizyon, ana hedef ve stratejileri ile operasyonel faaliyetler arasında ilişki kurulamamaktadır. Çalışan profiline eğitim düzeyi ve bilgi birikimi itibarıyla giderek gelişmesi de yukarıdan gelen talimatlara göre faaliyette bulunma konusunda tabandan gelen bir direnişe yol açmaktadır.

Geleneksel stratejik planlama sadece üst yöneticileri kapsayan bir süreçte gerçekleştirilmektedir. Oysa çalışanların gelişen bilgi ve becerilerinin yanı sıra, katılımcı yönetim anlayışının organizasyonlara hakim olması stratejik ibaresi taşıyan her tür bilgi ve faaliyetten çalışanların dışlanması anlayışını mahkûm etmektedir.

Sürecin arzu edilen sonuçlara organizasyonu ulaştırabilmesi için üç temel noktaya odaklanması gerektiği de belirtilmektedir. Bunların ilki liderlik odakıdır. Üst yönetim organizasyonun stratejik yönünü belirleyerek, geliştirilen vizyon ve misyonu tüm ilgi gruplarına ileterek onların kendi faaliyetlerinin yönü ve etkisi konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlamalıdır. Bir diğer odak noktası ise sistemdir. Sistem, planları sonuçlara yöneltecek bir yol ve yöntem belirlemektedir. Son olarak ise

organizasyonun basarisi için neyin önem tasidigi, düzeltici faaliyetlere nerede ihtiyaç duyulacagini belirleyen müsteri odagidir. Stratejik planlamanin degeri, varis noktası yani nihai doküman degil bu noktaya ulasmak için kat edilen yolda yatmaktadır. Ortaya çıkan ürün yani planlar belirli bir zaman dilimi içinde güncelligini yitirebilmektedir. Ancak planlama sürecinde saglanan yararlar ile uzun vadeli ve kalici olmaktadır. Ekip çalışmasınınin yapılması, sinerjinin ortaya çıkması, çalışanlarda sahiplenme duygusunun oluşması organizasyonel etkinligi ve etkililigi iyilestirmektedir. Strateji geliştirme sürecinin aynı zamanda bir organizasyonel öğrenme süreci olarak da kabul edilmesi mümkündür. Öncelikle paylaşılan bir vizyonun oluşturulması temelde baskalarından öğrenme faaliyeti olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan planlama kişilerin farklı yaklaşımları ve seçenekleri göreyerek en iyi seçeneği belirlemeleri süreci olarak şekillenmektedir (Tak, 1998).

Stratejik planlama günden güne daha fazla örgüt tarafından uygulanmakta ve stratejik düşünce ürünü planlar örgüt yöneticilerinin kılavuz araçları olmaya başlamaktadır. Stratejik planlama süreci daha büyük önem kazanmasına rağmen uygulamada süreçten tam verim alınamamaktadır. Stratejik yönetim sürecinin hayata geçirilmesinde, birtakım sorunlar çıkmaktadır. Bu sorunlar, yukarıda belirtilenler ışığında şu şekilde sıralanabilir:

1. Değişimlerin üst yöneticiler tarafından tespit edilebileceği ve gelecek planlama döneminde veri olarak kullanacakları varsayımı.
2. Belirli bir plan çerçevesinde yapılmayan organizasyon vizyonu, misyon, hedef ve stratejileri ile operasyonel faaliyetler arasında ilişki kurulamaması.

3. Stratejik öneme sahip faaliyetler ile günlük faaliyetler arasında net bir ayırım yapılamaması.
4. Organizasyonel katılım ve liderliğin olmaması.
5. Doğru tahmin yapılamaması. Esnek bir planlama yapılamaması.
6. İse ve pazarlara yakın olan kişilerin planlama ve etkinliğin değerlendirilmesi süreçlerine katılımının sağlanmaması.
7. Organizasyon içinde iletişimin etkinsizliği.
8. Herhangi bir amaca hizmet etmeyen eylemlerin olması.
9. Birden fazla amaca hizmet eden eylemlerin sadece bir boyutunun değerlendirilmesi.
10. Eylemler, amaçlar ve hedefler arasındaki ilişkinin kurulamaması.
11. Uygulanabilirliği düşük planların yapılması.
12. Çalışanların faaliyetlerinin yönü ve etkisi konusunda, geliştirilen vizyon ve misyonun iletilmemesi.
13. Stratejik planların müşteri odaklından uzak olması, müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerinin önemsenmemesi.
14. Stratejik planın bütün çalışanlar tarafından anlaşılabilir bir şekilde sunulmaması ve uygulanmaması.
15. Stratejilerin ve eylemlerinin etkinliğinin nasıl ölçüleceğinin belirlenmeden uygulamaya geçilmesi.

Ülkemizde uygulanan stratejik modellerde yaşanan en önemli sorunlar, stratejik planın ortaya çıkarıldıktan sonra uygulamaya alınmaması ve izlenebilirliğinin

olmamasidir. Uygulamalarda vizyon, misyon, amaçlar, hedefler, stratejiler ve eylemler arasındaki iliski arasındaki kopukluklar meydana gelmektedir.

Bu arastirmada olusturulacak yeni model ile stratejik planlama s¼reci daha sistematik bir sekle sokularak, hem stratejik planlama faaliyetlerinin etkinligini artirmek hem de eylemler ile amaç ve hedefler arasındaki iliskilerin daha dogru belirlenmesi ile stratejik planin uygulanabilirliği saglanacaktır.

Model ile eylemler, amaçlar ve hedefler arasındaki iliski netlestirilecek, anlasilabilir bir plan sayesinde t¼m alısanların katiliminin saglanabileceği bir s¼re olusturulacak ve z¼mlerin, stratejilerin denenmesi saglanarak uygulamanın sorunsuz yapilabileceği ortaya konulacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM

Stratejik yönetimin asil amaci, stratejiler olusturmak, bunlari uygulamak ve sonuclarini denetlemektir. Stratejik yönetimin temel özellikleri su sekilde siralanabilir; Stratejik yönetimin amaci organizasyonun gelecekteki performansinin artirilmasi, karlilik ve verimliliginin yükseltilmesi ve gelecege yönelik vizyonun olusturulmasidir. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulasilabilmesi için misyon belirlenir. Vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak degerler olarak kabul edilmesi büyük önem tasimaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel basari için yeterli degildir. Ayrica, amaca ulasmak için stratejiler ve aksiyon planlari olusturulmalidir (Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü,2009).

Stratejik yönetim sürekli ve tekrarlanan bir süreçtir. Bir seferlik ya da durup tekrar baslayan bir süreç degildir. Devamli isleyen ve bu arada deneyim kazanip kendini gelistiren bir süreç olma özelligine sahiptir. Stratejik yönetim program

tasarım, program bütçe, yapı, insan kaynakları, geliştirme ve değerlendirme gibi süreçlere rehberlik eder (Koteen, 1991).

Organizasyonda stratejik planlamanın uygulanmasından önce vizyon ve misyonun çok açık olarak tespit edilmesi gerekmektedir. Vizyon ve misyon bulunmadan bir organizasyonda strateji ve aksiyon planlarının oluşturulması anlamsızdır. Strateji ve aksiyon planları organizasyon amaçlarına uygun olarak oluşturulmalıdır (Aktan, 1999:1).

Vizyonla birlikte kuruluşlar geleceğini önceden tespit etme olanaklarına kavusmaktadır. Vizyonun en önemli işlevi, örgütlerin stratejilerini seçmelerinde, amaç ve değerlerini oluşturmalarında rehberlik etmesi, yöneticilere ve çalışanlara motivasyon sağlamasıdır. Ancak vizyon bu işlevini görürken bütün çalışanlar tarafından ortak bir şekilde paylaşılmalıdır. Diğer taraftan misyon, örgütün vizyonunu ve genel amaçlarını somutlaştırmayı sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle misyon, örgütün hayallerinin somut hale getirilmesidir. Misyon, çalışanların faaliyetlerinin uyumlaşmasını ve belirli bir yöne kanalize edilmesini sağlar, çalışanlar arasında ortak paylaşılan bir değer oluşturur.

Stratejik yönetim kavramı, örgüt ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji örgütün çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Drucker, 1974:611), stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim isimiz nedir, ne

olmalıdır?” sorularini sorarak, belirlenen amaçlar dogrultusunda, belirlenen kararlarin yarinkı sonuçlari vermesini saglamak oldugunu belirtilmektedir (Kiraz, 2007:80).

Bir örgüt stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Kiraz, 2007:25).

Stratejik yönetim geleceğin bir planının yapılması değildir. Nitekim örgütün çevresi devamlı değiştiğine göre planlar bir defa yapılarak bunlar değişmez kalıplar haline getirilmez (Hatipoğlu, 1986).

Bir örgüt bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, kurumsal sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin, hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür. Stratejik yönetimde, stratejik bakış ve davranış bütün organizasyona nüfus eder (Kiraz, 2007:30). Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. İşletmenin stratejik yönünü kararlaştırmak üst kademe yönetiminin sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilir (Dinçer, 2007:37).

Stratejik yönetim; bir diğer tanımla “stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin

uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır” (Eren, 2000).

Amacı, örgütlerin giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Stratejik yönetimle hedeflenen, örgütleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir. Önemli olan, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir.

Stratejik planlama kalite yönetiminin söz konusu olduğu bir ortamda maksimum performans verir. İdeal koşullarda stratejik planlama kalite anlayışlarıyla bütünsel hale getirilir; bununla birlikte stratejik planlama kalite anlayışları ve çabalarını ortaya koymanın bir aracı olarak da başarılı bir şekilde işleyebilir. Kalite yönetimi paydaş tatminine önem veren bir yaklaşımdır ve süreçlerin, ürünlerin hizmetlerin ve kurumsal kültürün geliştirilmesinde tüm kurum mensuplarının katılımı üzerine temellenmiştir. Burada asıl olan ise tek vuruşluk bir anlayıştan çok sürekli iyileştirme.

Kalite yönetimi ve stratejik planlamanın temel unsurları aynıdır ve sorunların ve fırsatların tanımlanmasında sistematik bir yaklaşım sunarlar:

- Paydaş odaklı hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi
- Takim ruhu ve personel katılımının vurgulanması
- Sonuçlara yönelik performans ölçümlerinin kullanılması
- Verilerin toplanması ve yorumlanmasına yönelik olma

- Etkin ve etkili kaynak yönetim ve dağılımını içermeye

Kalite yönetimi ve stratejik planlamanın başarılı bir şekilde yürütülmesi vizyon, planlama ve üst yönetimin aktif katılımına ihtiyaç duyar. Ayrıca sürekli eğitim ve pratik yapma, zaman, para ve personel desteğini gerektirir. Kalite yönetimi, çalışma kalitesi ve kültürünün artırılması, paydaş tatmini, çalışanların güdülenmesi, verimlilik, çalışanların yetkilendirilmesi, bürokrasinin ve tekrarın azaltılması, iş süreçlerinin düzenli bir biçimde yürütülmesinin sağlanması nedeniyle popüler bir görünüm kazanmıştır. Stratejik hedeflere ulaşmada stratejik plan çevriminin performans gözlemleme ve raporlama unsurları örgüt tarafından geliştirilecek gözlemleme ve raporlama teknikleriyle en azından yıllık olarak ortaya konulmalıdır. Performansa yönelik bilgiler politika yapıcıların bilgilendirilmesinin ve kamuya yönelik raporlama faaliyetlerinin bir temelini oluşturur. Sonuçlar iyi ya da kötü olsun programların değerlendirilmesi ve olası aksiyonların yapılması ve saptanması açısından kullanılacaktır.

Kaynak planlaması stratejik planlamanın bir unsurudur ve diğer unsurlar gibi planlama sürecinde enformasyon ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Enformasyon teknolojisinin planlaması, prosedürler, standartlar ve stratejik planla uyumlu olmanın yanı sıra destekleyebileceği spesifik programlara da başvurulmalıdır.

Stratejik hedeflere ulaşmada stratejik plan çevriminin performans gözlemleme ve raporlama unsurları örgüt tarafından geliştirilecek gözlemleme ve raporlama teknikleriyle en azından yıllık olarak ortaya konulmalıdır. Performansa yönelik bilgiler politika yapıcıların bilgilendirilmesinin ve kamuya yönelik raporlama

faaliyetlerinin bir temelini olusturur. Sonuçlar iyi ya da kötü olsun programların değerlemesi ve olası aksiyonların yapılması ve saptanması aisinden kullanılacaktır (Kiraz, 2007:74).

3.1. Stratejik Yönetim Modelleri

Stratejik Yönetim dsncesinin evriminde bazı yaklaşımlar ve bunları eleştiren karşı yaklaşımlar gözlenmektedir. Bu yaklaşımlar esas olarak;

- Strateji Belirleme Modeli (Fred David, 1986)
- Bir rasyonel planlama süreci olarak strateji (Alfred D. Chandler, 1962)
- Durumsallığın gereği olarak doğaçlama strateji (Henry Mintzberg ve James Waters)
- Atılım kaldırıcı olarak strateji (Gary Hamel ve C.K. Prahalad)
- Alternatif seçimleme olarak strateji (Michael Porter)
- Kaynak kullanımına dönük strateji (Robert W. Grant)
- Çevreye bağımlılık olarak strateji (Sumantra Goshal) (Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, 2008)

3.1.1. Strateji Belirleme Modeli

David'in (1986) strateji formülasyon yapısı, stratejistlere uygulanabilir alternatifleri oluşturmada, tüm bu alternatifleri değerlendirmede ve spesifik bir eylem dizisi seçmede yardımcı olmaktadır. Strateji formülasyonun teknikleri karar verme

yapisi içine entegre edilebilir. Stratejiler, üç asama içeren bu yapı tarafından tespit edilmiş, değerlendirilmiş ve seçilmiş olur. Bu üç asama; Girdi asaması, esleştirme asaması ve karar verme asamasıdır (Torlak ve Sanal, 2007:8-9).

3.1.2. Rasyonel Planlama

İşletme biliminde 1960'larda yapılan yaklaşımlarda (Alfred D. Chandler, 1962) strateji "örgütün uzun dönemli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu sonuca ulaşabilmek için örgüt kaynaklarının harekete geçirilmesi" veya bir başka şekilde "örgütün temel amaçlarına ulaşabilmesi için belirgin, kavrayıcı ve bütünsel bir plan" olarak tanımlanmaktadır. Buna göre Chandler yaklaşımında strateji öncelikle bir rasyonel analitik planlama ve uygulama sürecidir.

Chandler çalışmasında örgütlerdeki yapısal değişimin zorunlu bir strateji değişimine yol açacağını ve tersine stratejideki bir değişimin bununla uyumlu bir yapısal değişim gerektireceğini vurgulamıştır (Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, 2008).

3.1.3. Durumsallığın Gereği Olarak Dogaçlama Strateji

Stratejinin rasyonel ve pragmatik geleneksel tanımı yakın bir geçmişte ciddi eleştiriler aldı. McGill üniversitesinden Henry Mintzberg, stratejiyi; "Bir karar ve eylem süreci içinde oluşan bir sema" olarak tanımladı. Bu sema planlanmış

eylemlerin veya planlanmamış doğaçlama eylemlerin bir sonucu olarak oluşabilmekteydi.

Mintzberg ve Waters, çalışmalarında stratejileri istenen ve elde edilen olmak üzere sınıflandırmaktadır (Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi,2008).

3.1.4. Atılım Kaldırıcı Olarak Strateji

Hamel ve Prahalad (1993), geleneksel strateji yönetiminin öne sürdüğü “stratejik yönetim firma kaynaklarıyla uyumlu fırsatları değerlendirmektir” yaklaşımının her zaman doğru olmadığını ifade ederek bu yaklaşımı eleştirmişlerdir. Hamel ve Prahalad’a göre geleneksel yaklaşımın yani sıra kaynakların genişlemesiyle uyum desteklenebilir ve tutkulara eldeki kaynaklarla erişilebilir.

İşletmelerin hızlı ürün geliştirme çevrimleri, üstün becerili ve çok-fonksiyonlu takımları, az sayıda çekirdek-beceriler üzerinde uzmanlaşmaları, tedarikçiler ile yakın bir işbirliği halinde çalışmalarını, rakipleri ile bile ittifaklara girebilmeleri, çalışanlarına yüksek düzeyde yönetim ve kalite sorumlulukları verebilmeleri, uzmanlaşmaya değer vermeleri (bütün bu özelliklere Japon İşletmeciliği de denmektedir) onlara rekabet ortamlarında yüksek manevra kabiliyetleri sağlamaktadır (Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, 2008).

3.1.5. Alternatif Seçimleme (Trade-Off) Olarak Strateji

Strateji konusunda üretilen çok sayıda çalışmanın en önemlisi Michael Porter tarafından oluşturulan modeldir. Bu modelde risk kavramı ve riski karşılamak için seçilen Trade-Off daha belirgin bir hale gelmiştir. Bu dönemde örgüt politikaları yaklaşımının stratejik yönetime dönüşmeye başladığı söylenebilir.

Porter'in stratejik yönetim yaklaşımlarına eleştirisi, bunların ekonomik etkinlikle stratejiyi karıştırdıkları doğrultusundadır. Porter'a göre ekonomik etkinlik gerek bir şart olduğu halde yeter bir şart değildir. Ekonomik etkinliği artırmaya dönük bütün yaklaşımlar (Toplam kalite yönetimi, yeniden yapılanma, dış kaynak kullanımı, şirket ortaklıkları v.b.) kuruluşlarda radikal değişikliklerin yaşanmasına yol açtıkları halde, karlılığın artmasında ciddi bir katkılarının olmadığı gözlenmiştir.

Stratejik pozisyon almanın gerçek bir büyük strateji yani korunabilir avantaj sayılmayacağını Porter da fark ederek bunu stratejik Trade-Off yaklaşımı ile desteklemek durumunda kalmaktadır. Stratejik pozisyonlar rakipler tarafından taklit edilerek stratejik anlamlarını kaybedebilmektedirler (Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, 2008).

3.1.6. Kaynak Kullanımına Dönük Strateji

Stratejinin 1980'lerdeki yorumunda firmanın kaynak ve becerilerinin çevrenin fırsat ve tehditlerine karşı uyarlanması yaklaşımı hakim oldu. Bu dönemde firmanın kaynak ve olanakları ile strateji arasındaki ilişkiler yeterli ilgiyi görmedi.

Buna alternatif olarak firma kaynaklarının stratejiye etkilerini vurgulayan çalışmalar da yapıldı. Grant bu çalışmalardaki tutarlılık ve entegrasyon eksikliğini vurgulayarak yeni bir kaynak-tabanlı strateji modeli önermektedir.

Bu modelde örgütün kaynak ve becerilerinin stratejik bir açıdan tanımlanması özel bir önem taşımaktadır. Örgütler aktivitelerini stratejik olarak en güçlü oldukları kaynak ve beceriler doğrultusunda geliştirmelidirler. Potansiyel müşterilerin bütün taleplerine cevap vermeye çalışmak örgütleri zor durumda bırakabilir. Buna karşılık stratejileri çevre değişimlerini göğüsleyebilmek için kaynak ve becerilerini dikkatle tanımlayarak bunlar üzerinde yoğunlaşanların önemli başarılar sağladıkları gözlemlendi. Grant'a göre bir örgütün karlılık farkı sahip olabileceği tekeli pozisyonundan değil, kaynaklarının sağlayacağı kıyaslamalı üstünlüğünden kaynaklanmaktadır. Bu kaynakların stratejik kalitesinde bir gerileme olduğu durumlarda örgütün kârları da zorunlu olarak gerileyecektir.

3.1.7. Çevreye Bağımlilik Olarak Strateji

Çok uluslular basta olmak üzere herhangi bir kuruluşun amaçları üç kategoriye ayrılabilir. Firma faaliyet alanlarında etkinliği yakalamalı, bu faaliyetleri sürdürebilmek için göze aldığı riskleri iyi hesaplamalı ve dağıtmalı, gelecekteki değişimlerle başa çıkabilmek için öğrenmeli ve yenilenmelidir. Rekabetçi avantaj, firmanın bu farklı ve bazen çelişen amaçlarını gerçekleştirmek için uygulayacağı aktiviteleri optimize etmeleri ile gerçekleşir (Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi, 2008).

3.2. Stratejik Planlamaya Giriş

Stratejik planlamanın başarısı ortaya konulan amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını ya da amaçlar yönünde ilerleme olup olmadığını bilmekten geçer. Küçük ölçekli örgütlerde bu ilerlemeyi tespit etmek nispeten kolaydır. Maliyetler, satışlar, kârlılık, siparişler, geleceğe dönük bağlantılar gibi bilgiler tek bir elde (tepe yöneticisi ya da firma sahibi) toplanır. Örgüt ölçeği büyüdükçe tepe yönetimle çalışanlar arasındaki mesafe artmakta, bilgi büyük ölçüde farklı kişi ve birimlere dağılmaktadır. Bu durum, kontrol sistemlerine olan ihtiyacı arttırmaktadır (Erkan, 2008). Bu çerçevede, bir olumsuzlama ile “yönetim miyopluluğu” olarak adlandırılan kısa vadeli sonuçlara bakmak aslında doğal ve sağlıklı bir yaklaşımdır. Kısa vadeli sonuçların kontrolü için kullanılacak araçlar örgütün finansal raporları ve bütçeleridir. Finansal raporlara dayanarak yapılan likiditeye ve kârlılığa ilişkin analizler örgütün kısa vadeli başarı ve başarısızlıkları ile göz önünde bulundurulması gereken hususlara dikkat çeker. Bütçe ile belirlenen kaynak dağılımı ve kullanımının etkinliği izlenebilir. Bütçe, finansal olmayan hedefleri ve örgütün uzun vadeli amaçlarına ne düzeyde ulaştığını göstermek için yeterli bir araç değildir (Goold ve Quinn, 1990). Bütçenin uzun vadeli amaçların kontrolüne hizmet edebilmesi için bütçe-amaç bağlantısının güçlü bir biçimde kurulması gereklidir. Bu amaçla performans bütçeleme, faaliyet bazlı maliyetlendirme gibi yenilikçi bütçeleme yöntemleri geliştirilmiştir. (Erkan, 2008). Stratejik Planlama Süreci (DPT) yenilenerek Tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo 1 Stratejik Planlama Süreci

AMAÇ	KAVRAM	YÖNTEM
NEREDEYİZ	MEVCUT DURUM ANALIZİ MİSYON İLKELER VE DEĞERLER	<ul style="list-style-type: none">- Dis Çevre Analizi- İç Çevre Analizi- SWOT Analizi- Paydaslar Analizi- Kuruluşun varoluş gerekçesi
NEREYE ULASMAK İSTİYORUZ	VİZYON	<ul style="list-style-type: none">- Temel İlkeler- Arzu edilen gelecek
	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	<ul style="list-style-type: none">- Orta vadeli ulaşılacak amaçlar- Ölçülebilir Hedefler
GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULASIRIZ	STRATEJİLERİN OLUŞTURULMASI EYLEMLER VE PLANLAR	<ul style="list-style-type: none">- Hedeflere Ulaşma Yöntemleri- İş planları- Kaynak planları
BASARIMIZI NASIL TAKIP EDERİZ VE DEĞERLENDİRİRİZ	İZLEME ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	<ul style="list-style-type: none">- Raporlama- Performans göstergeleri- Performans yönetimi

Değişim için bir plan hazırlamadan önce örgüt nerede olduğunu ve değişim için ne tür fırsatların olduğunu saptamalıdır.

Su anda neredeyiz?

- Örgüt içi değerlendirme: Örgütün pozisyonu, performansı, potansiyeli ve sorunları
- Örgüt dışı değerlendirme: Örgütün içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçlerin tanımlanması
- Paydas tanımı: Örgüt hizmetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenenlerin saptanması
- Misyon: Örgütün geniş kapsamlı amacının kısa bir biçimde ifadesi
- İlkeler: Örgütün misyonunu taşıyacak temel değerlerin belirlenmesi

Nereye ulaşmak istiyoruz?

- Vizyon: Gelecekte arzulanan pozisyonun kavramsal bir biçimde ifadesi
- Amaçlar: Üç ya da daha fazla yıl sonunda ulaşılması arzulanan düzeyi ifade eder.
- Hedefler: Amaçlara ulaşabilmek için somut olarak belirlenmiş ve ölçülebilir hedefler

Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız?

- Stratejiler ve aksiyon planları: Stratejik planın yürütülmesi ve kaynak dağılımına rehberlik edebilmesi için strateji ve adımların belirlendiği aksiyon planları yapılmalıdır

Basarimizi nasıl takip ederiz ve değerlendiririz?

- Başarı ölçütleri: Sürekli iyileştirmeye ve hesap verebilirliğe yönelik olarak performans ölçütlerinin saptanması

Gelismemize yönelik yol haritamizi nasıl belirleyebiliriz?

Örgütün ilerlemesinin gözlenmesi, amaç ve hedeflere ulaşmanın denetlenmesi ve periyodik olarak “şimdi neredeyiz” sorusuna verilen yanıtın değerlendirilerek stratejik planlama çevriminin baştan ele alınması.

Belirtilmesi gereken önemli bir nokta, yukarıda anılan süreçlerin stratejik planın adım adım izlenecek aşamaları olmasına karşın stratejik planın doğrusal bir işleyiş süreci içermediğidir. Bazen herhangi bir adımdan elde edilebilecek sonuçları planları bir önceki aşamaya geri döndürebilir; çünkü varsayımlar ya da koşullar değişmiştir (Trakya Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2008).

3.3. Neredeyiz?

Örgütün geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz, örgütün kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Durum analizinde örgütün yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Örgütün, kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile örgüt kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Örgüt tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, örgütün hangi

kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilir. Örgütün faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler tartışılır (DPT, 2006:19).

3.3.1. Misyon

Misyon ifadesi örgütün ya da uygulanan programların neyi kimin için yaptığını ifade eder. Bu anlamda misyon ifadesi ile kurumsal kimliğin ortaya konulmasının yanı sıra örgütün varlık sebebi belirtilir.

Misyon ifadesi yazılırken şu sorulara dikkat edilir:

- Biz kimiz?
- Ne yapıyoruz?
- Kimin için yapıyoruz?
- Neden yapıyoruz?
- Kamusal kaynaklar neden bu çaba için ayrılıyor? (Trakya Üniversitesi Strateji Gelistirme Daire Başkanlığı, 2008).

Stratejik planların geneline yol gösterici bir işlev üstlenen misyon bildirimlerinde sekiz unsur ön plana çıkmaktadır:

- müşteri-pazar
- ürün-hizmet
- coğrafi bölge
- teknoloji
- hayatta kalma, büyüme ve kârlilik

- örgüt felsefesi ve ilkeleri
- öz benlik
- örgütün halkın ve çalışanları gözündeki imajı

Misyon örgütün uzun vadeli yönünü gösteren temel bir ifadedir. Geçerliliğini genellikle uzun süre korur. Değişen çevre şartlarına örgütün uyum sağlamasını engellememesi için ayrıntıları içermeyen bir şekilde yazılır. Ancak, misyonun genel ve değişen şartlara uyabilecek şekilde ifade edilme isteği onun yön çizme işlevini yok etmemelidir. Misyon, vizyon ile birlikte, stratejik planların dışı dönük yüzünü oluşturur. Kamu ve kâr gütmeyen örgütler hariç tutulduğunda, stratejik planın diğer unsurları genellikle kamuoyu ile paylaşılmaz. Oysa misyon halkla paylaşılan bir ifadedir. Örgütün ne yapmaya çalıştığı ve bunu kimin için ve nasıl yapacağı konusunda temel bilgiyi örgütün çalışanları ile birlikte örgüt dışındakilere verir. 113 İngiliz firması üzerinde yapılan bir araştırma firmaların %65'inin yazılı misyon bildirimleri bulunduğunu göstermiştir.

Misyon bildiriminin temel amaçlarından biri örgütün diğer örgütlerden farklı olduğunu gösterebilmektir. Misyon bildirimlerine bakarak birbirine çok yakın faaliyetler gösteren iki örgütü birbirinden ayırt edebilmek gerekir. Ancak bu husus çoğu misyon bildiriminin de ana sorununu oluşturur (Erkan, 2008:41).

İyi bir misyon ifadesi;

- Örgütün varlık sebebini ortaya koyar.
- Örgütün ortaya koymaya çalıştığı temel ihtiyaçları ve sorunları ifade eder.
- Örgütün paydaşlarını ve yararlananlarını tanımlar.

- Paydasların, ihtiyaçlarını karsılamaya yönelik ürün hizmet ve kaynakları ifade eder.
- -Paydasların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesine öncülük eder (Trakya Üniversitesi Strateji Gelistirme Daire Başkanlığı, 2008).

Iyi misyon örnekleri:

Misyon: Çevre Kalitesi Biriminin misyonu, halkımız için sağlıklı ve güvenli bir çevrenin sağlanması ve bunun korunmasıdır.

Neden iyi: Birimin çalışma alanını, var olma nedenini ve hizmet sağladığı kitleyi tanımlıyor.

Misyon: Sosyal Hizmetler Biriminin misyonu, yasal düzenlemelerle uyumlu olarak, bireylere ve ailelere temel insani ihtiyaçlarını karşılama ve kendine yeterli olma konusunda yardımcı olmaktır.

Neden iyi: Görev alanı, yasaların verdiği yetki ve hizmet verdiği kesim belirtiliyor (DPT, 2006:32).

3.3.2. İlkeler ve Değerler

İlkeler ve değerler örgütün davranışlarını belirleyen ve her türlü politika ve aksiyonun geliştirilmesi ve yürütülmesine rehberlik eden faktörleri ifade eder. Sıklıkla kalite yönetimi kültürüyle bir arada ele alınırlar. Paydaşları tatmin etmek ve sürekli iyileşmeyi sağlayabilmek için ilk seferde en iyisini yapmak önemlidir. İlke ve

değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder (DPT, 2006:34).

İlkeler, amaçlara ve araçlara sınırlar çizer. Bu sınırlar yöneticiye karşılaştığı durumlarla ilgili olarak karar almada yardımcı olur. Benzer ve yinelenen durumlarda, takdir alanını daraltan genel kuralları ifade eder (Güner, 2008:8).

Bir örgütün ilke ve değerlerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir; çünkü kuruluşun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel ilke ve değerler ile inançlar bulunur. İlke ve değerler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen ilke ve değerler, örgüt kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır.

İlke ve değerler aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır:

- Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
- Örgütün vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.
- İlke ve değerler üç temel alana ilişkin olabilir:

Kisiler: Örgütün çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler

Süreçler: Örgütün yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler

Performans: Örgütün ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler (DPT, 2006:35).

Ayrıca ilkeler:

- Örgütün her düzeyindeki karar alma süreçlerine rehberlik eder.
- Tüm örgüt tarafından benimsenebilecek ortak değerleri ifade eder.
- Değişen kurumsal kültürün güçlü araçlarıdır.
- Çalışanları güdüler. Çalışanların en iyi performansı hangi koşullar altında gösterebileceklerine dair temel inançları ifade eder.
- Vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan temel değerleri ifade eder (Trakya Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2008).

İyi ilke örnekleri:

İlke: Karar alma sürecinde katılımçılık, şeffaflık ve eşitlik esastır.

İlke: Yüksek öğretime geçiş için fırsat eşitliği esastır.

İlke: Her vatandaş adil yargılanma hakkına sahiptir.

İlke: Müşterilerimize sunduğumuz hizmette kaliteden ödün veremeyiz (DPT, 2006:35).

3.3.3. Paydas Analizi

Örgütün nasıl bir evrende var olduğuna ilişkin birincil sorgulama alanı olarak örgütün paydaşları, yani örgüt karar ve uygulamalarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen ya da örgütün karar ve uygulamalarından doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen diğer kişi, organ ve kuruluşlar öne çıkmaktadır. Paydaşlara ilişkin bir

analizin ne derece önem teskil ettigine iliskin olarak Bryson'in, "eger planlama sürecine girmeden yalnızca tek bir analiz yapma sansiniz varsa, yapacaginiz analiz paydaslara yönelik olsun" seklindeki uyarisi da kayda degerdir (Bryson, 1995: 70). Paydaslar, örgütün ortak çalismalar yürüttüğü olusumlardan, müsterilerine, siyasi aktörlerden kurulus personeline kadar genis bir yelpazede, farkli konumlari isgal ediyor olabilirler. Bulduklari konum itibariyle de, örgütü etkileme ve örgütten etkilenme düzeyleri arasında farklılıklar olacaktır. Bu bağlamda örgütlerin paydas analizinden temel iki beklentisi, paydasların konumunu saptamak ve bu konum içinde örgüt üzerindeki etki düzeyini saptamak olmalıdır.

Paydas Analizinin temel asamaları şu şekilde sıralanabilir (Bryson, 1995: 73-75):

- i. Paydasların saptanması.
- ii. Paydasların konumunun ve bu konum içindeki etkileme ve etkilenme düzeylerine yönelik kriterlerin saptanması.
- iii. Bu kriterler çerçevesinde örgüt içinde degerlendirmeler yapılması.
- iv. (Tercihle ilgili olarak) bu kriterler çerçevesinde paydasların doğrudan görüşlerinin alınması.

i. Paydasların Saptanması

Paydasların saptanması sürecinde ilk olarak paydaslar belli kategorilere bölünür ve bu kategorilendirme genel itibariyle iç paydaslar ve dış paydaslar şeklinde yapılır. İç paydaslardan anlaşılması beklenen, örgüt yöneticileri, çalışanları, danışmanları, sürekli tedarikçileri gibi, üretim süreci içinde doğrudan rol üstlenen kişilerdir. Dış paydaslarsa, ortak iş yapılan kuruluşlar, müşteriler, rakipler ile yerel ya

da küresel düzeyde örgütü etkileme gücüne sahip siyasal aktörlerdir. Bunun yanında örgütün faaliyet alanları doğrultusunda dış paydas kategorilerine, medya temsilcileri, üniversite temsilcileri, meslek örgütleri gibi başka oluşumlar da, dahil edilebilir.

Paydasların belirlenmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken diğer bir husus somut (ya da resmi) nitelikteki paydaslarla yetinilmemesi gerekliliğidir; örgütler ilk anda aklına gelmeyecek ve o ana kadar birbir temas dahi kurmadığı kişi ya da oluşumları Paydas Analizi çerçevesinde ele almalıdır.

ii. Paydas Analizine Yönelik Kistasların Saptanması

Paydasların konumunu ve bu konum çerçevesinde etkileme-etkilenme düzeyini değerlendirmeye yönelik temel kistaslar da, paydaslar için açılmış kategorilere göre farklılık gösterecektir. Tedarikçiler için birlikte çalışma sıklığı, müşteriler için ürün ya da hizmet alım yoğunluğu, rakipler için üretim ve pazarda üstünlük potansiyeli, bu kistaslara örnek gösterilebilir.

iii. Belirlenen Kistaslar Çerçevesinde Paydasların Değerlendirilmesi

Kistasların belirlenmesinin ardından örgüt, paydaslarının etkileme-etkilenme düzeyini öncelikle kendi bünyesinde tartışmalıdır. Bu tartışmalarda üzerinde durulacak alanlar ise, belirlenen kistaslar çerçevesinde paydasın kurumsal üstünlükleri ve zayıflıkları, örgütle paydas arasındaki görev çakışma, örtüşme ve karmasaları, paydasın, örgüt performansına yönelik olarak ortaya çıkardığı fırsatlar ya da tehditler gibi alanlar örnek olarak verilebilir. Yine paydaslara yönelik analizlerde, Mendelow'un geliştirdiği güç/ilgi matrisinden de derleyici bir araç olarak yararlanılabilir (Tablo 2).

Tablo 2 Güç / İlgı Matrisi

	Düşük ilgi düzeyi	Yüksek ilgi düzeyi
Örgüt üstünde Düşük güç	Minimum çaba	Sürekli bilgilendirme
Örgüt üstünde Yüksek güç	Sürekli hosnut kilma	Anahtar aktörler

Bu matris çerçevesinde, paydasın örgüt üstündeki gücünü belirlemeye yönelik olarak da gücün kaynaklarına ve isaretlerine yönelik sorgulamalara gitmek de yarar vardır (Tablo 3).

Tablo 3 Güç Degerlendirme

GÜCÜN KAYNAKLARI	GÜCÜN ISARETLERİ
a) İç Paydaslar <ul style="list-style-type: none">- Hiyerarsi içinde konumu (resmi güç)- Etkileme düzeyi (gayri resmi güç, örneğın karizma)- Stratejik kaynakların kontrolü- Sahip oldukları bilgi ve yetenekler- Çevre üzerindeki kontrol (müzakere düzeyi, vs.)- Stratejilerin uygulanması sürecinde katılımı	a) İç Paydaslar <ul style="list-style-type: none">- Pozisyon- Kaynaklar üstünde hak iddia etme- Temsil edicilik- Simgeler
b) Dis Paydaslar <ul style="list-style-type: none">- Stratejik kaynakların (hammadde, işgücü, sermaye, vs) kontrolü- Stratejilerin uygulanma sürecinde katılımı (dağıtım kanalları, vs)- Sahip oldukları bilgi ve yetenekler- Örgüt içi odaklarla bağlantıları	b) Dis Paydaslar <ul style="list-style-type: none">- Pozisyon- Kaynaklarına bağımlilik- Müzakere girişimlerinde bulunması- Simgeler

iv. Paydaslarin Dogrudan Görüslerinin Alinmasi

Paydas Analizi çerçevesinde örgüt, paydaslariyla dogrudan görüs alisverisine gidebilecegi gibi, sadece kendi içinde yaptigi degerlendirmelerle yetinmeyi de tercih edebilir. Bu tercih, örgüte zamandan yana tasarruf saglarken paydaslarin dürüst davranmadigi kosuldaki riskleri ortadan kaldirabilir. Paydaslariyla görüs alisverisine gitmeyi tercih ettigi noktadaysa, yine paydasin parçasi oldugu kategoriye ve niteligine bagli olarak farkli araçlara basvurabilir. İç paydaslara yönelik analizlerde genellikle toplantılara; siyasi aktörlere, basin ya da sendika temsilcilerine yönelik analizlerde mülakatlara; müsterilere yönelik analizlerdeyse anketlere basvurulmaktadır. Basvurulan araç ne olursa olsun, yapılacak sorgulamada örgütler, “stratejik geleceklerini degistirme gücüne sahip aktörler” olarak tanımladigi paydaslarinin örgüte iliskin görüs ve beklentilerini samimiyetle sunmasinin ortamini hazirlamaya çabalamalidir (Çoban, 2008:27).

3.3.4. Örgüt İçi – Örgüt Disi Degerlendirme

Örgüt içi ve örgüt disi degerlendirme sadece stratejik planlama açısından degil, ayrica politika gelistirme ve problem çözme açısından da önemlidir (Aktan, 2008).

Örgüt İçi Degerlendirme

Örgüt içi degerlendirme mevcut durumun saptanmasi ve örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi sorun ve fırsatlara karsi yanıt verebilme gücünün ortaya

konmasını ifade eder. Ayrıca örgütün mevcut paradigması ve değerlerinin bir ifadesidir. Örgüt içi değerlendirme çeşitli aşamalardan oluşur:

Örgüt neredeydi? :

- Geçmişte iç ve dış paydaşların ihtiyaçları karşılandı mı?
- Ürün ve hizmetler yüksek kalitede mi idi?
- İçsel olarak örgütte değişen nedir? Yeniden yapılanma oldu mu? Duragan bir süreç mi yaşandı? Neden?
- Neler başarıldı? Başarılmayan neler var?

Örgüt şimdi nerede?

- Mevcut program ve faaliyetlerin tanımlanması
- Mevcut program ve faaliyetler arasında örgüt içinde çatışmalar var mı?
- Mevcut program ve faaliyetlerden başarı mı elde edildi? Yoksa başarısızlık mı?
- Mevcut performans ölçütlerine ulaşıldı mı? Öyle ise umulan performans elde edildi mi? Neden elde edildi ya da edilemedi?
- Mevcut programlar hakkında kamuoyu ve paydaşlar neler düşünüyor?
- Örgüt diğer örgütlerle karşılaştırıldığında hizmetlerin maliyeti ve kalitesi açısından ne gibi bir sonuçlar çıkar?
- Planlama, bütçeleme, kalite ve diğer yönetim çabaları bütünsel kilindi mi?

Güçlü ve Zayıf Yönler

İyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma, yeni ve etkin teknolojileri kullanma, yeni ürünler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma

vb. faktörler baslica içsel saglamlik ve güçlülük faktörleri arasında sayilabilir. Örgütte potansiyel içsel zayıflik ve yetersizlik göstergeleri arasında ise su konular sayilabilir: stratejik bir hedefin mevcut olmamasi, lider eksikligi, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma ve geliştirmeye önem verilmemesi, örgüt kültürünün oluşmaması, pazarlama ve satış yeteneğinin sınırlı olması, kalite ve verimliliğin düşük olması vb. (Aktan, 2008:9).

- Örgütün kapasitesi nedir?
- Ne tür avantajları mevcuttur?
- Ne tür dezavantajları mevcuttur?
- Paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin tatmininde sınırlamalar var mı?
- Paydaş ihtiyaç ve beklentileri nasıl değişiyor? Pozitif yönde bir değişime için ne gibi fırsatlar var?

1. Örgütün işlevi ve çalışma alanına genel bakış

- Örgütün hukuksal statüsü ve kuruluş yılı
- Tarihsel perspektif ve geçirdiği önemli aşamalar
- Paydaş beklentileri ve kurumsal imaj
- Programların yapısı
- Kurumsal başarılar
- Mevcut performans ölçütlerinin incelenmesi

2. Kurumsal özellikler

- İlgücünün kompozisyonu
- Kurumsal yapı ve pozisyonlar

- Örgütün ana merkezi ve yardımcı ofisler
- İnsan kaynakları
- Varlık büyüklüğü
- Enformasyon teknolojisi, otomasyon düzeyi, denetleme ve gözetim sistemleri, telekomünikasyon

3. Finansal özellikler

- Bütçe büyüklüğü
- Fonlar
- Örgüt maliyetleri
- Bütçe-program ilişkisi
- Bütçenin su anki ve gelecekteki ihtiyaçları karşılayabilme gücü (Trakya Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2008).

Örgüt Disi Değerlendirme

SWOT'un fırsatlar ve sorunlar aşamasını oluşturan bugün ve gelecek açısından değerlendirmeyi ele alan aşamasıdır.

Mevcut dış ortamın koşulları nelerdir?

- Devletin mali durumu nasıl?
- Örgütü ilgilendiren ne gibi dış parametreler mevcuttur? Nasıl?
- Kritik olan parametreler nelerdir?
- Mevcut sorunlar (yerel, ulusal, bölgesel, küresel) nelerdir ve önem dereceleri nedir?

- Kamuoyunun dikkatini çeken sorun ve politika önerileri nelerdir? Örgüt nasıl etkilenmektedir?

Dissal ortam nasıl değişebilir?

- Hükümetin yıllık ve bes yıllık harcama ve gelir tutarı nedir?
- Dissal ortamın temel parametrelerini belirleyen güçler nelerdir?
- Ne gibi önemli sorunlar bekleniyor ve örgüt üzerindeki etkileri neler olabilir?
- Bu tarz dissal etkilerin kurumsal davranışlar üzerindeki rolü neler olabilir ve hangileri en önemlidir?
- Geleceğe yönelik en uygun senaryolar neler olabilir?

Stratejik plan dâhilinde, içsel ve dissal değerlendirme sürecine bağlı olarak SWOT analizi yapılırken planın kamuya açık bir belge olduğu ve bazen örgüt dışı kişiler tarafından incelenebileceği unutulmamalıdır (Trakya Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2008).

Fırsatlar ve Olası Sorunlar

Dissal göstergeler ise potansiyel dissal fırsatlar ve tehlikelerden oluşur. Bir organizasyonda baslıca potansiyel dissal fırsatları şu şekilde sayabiliriz: yeni müşteriler edinme fırsatı, yeni piyasalara girme fırsatı, ürün ve hizmet arzının genişletilmesi fırsatı, pazar payının artırılması fırsatı vb. organizasyonda potansiyel dissal tehlikeler arasında ise baslıca şu göstergeleri sayabiliriz; daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretme gücü olan rakip firmaların pazara girme tehlikesi, rakiplerin ikame ürünler pazara sunması ve satışlarını artırması tehlikesi, pazardaki büyümenin yavaşlaması tehlikesi, devletin piyasaya olan müdahalelerinin artması, enflasyon

tehlikesi, müsterilerin istek ve beklentilerinin süratle degismesi, yeni buluslarin ve teknolojik yeniliklerin çok süratli olmasi ve saire. Tüm bu faktörler organizasyonda degerlendirilmesi gereken dissal durum göstergeleridir (Aktan, 2008:9).

1. Paydas kompozisyonu

- Kisisel özellikler (yas, egitim vs.)
- Nüfus degisimleri ve etkileri

2. Ekonomik degiskenler

- Issizlik orani, faiz orani vs.
- Ekonomik kosullardan paydaslarin etkilenme derecesi
- Gelecege yönelik iktisadi bekleyisler ve örgüt paydaslar ve hizmet alanlar üzerindeki etkisi
- Devletin mali projeksiyonlari
- Degisen iktisadi kosulara örgütün uyum gösterebilmesi

3. Diger kamusal düzenlemelerin etkisi

- Temel yasalar
- Mevcut kamusal faaliyetler
- Kamusal müdahalelerin örgüt ve paydaslar üzerindeki etkisi

4. Diger yasal sorunlar

- Beklenen hukuksal degisimler
- Mevcut ya da bekleyen davalar
- Yerel kamusal gereklerin etkisi

5. Teknolojik gelismeler

- Teknolojinin mevcut kurumsal faaliyetlere etkisi
- Beklenen teknolojik yeniliklerin etkisi

6. Kamu politikaları sorunları

- Mevcut durum
- Çocuk suçları ve aile sorunları vb. (Trakya Üniversitesi Strateji Gelistirme Daire Başkanlığı, 2008).

-

Tablo 4 Stratejik Yönetimde Durum Değerlendirmesine Yönelik Analizler

I. Dissal Analiz	
1. Müsteri Analizi - Müsteri gruplarının analizi - Müsteri istek ve ihtiyaçlarının analizi	3. Piyasa Analizi - Piyasa büyüklüğünün analizi - Piyasada karlılık ve maliyet analizi - Piyasada beklenen büyüme analizi - Piyasada kritik başarı faktörlerinin analizi
2. Rekabet Analizi - Rakip organizasyonlarının, performans, imaj, kültür, yapı analizi - Rakip organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin analizi - Rakip organizasyonların kalite ve maliyet yapısının analizi	4. Çevre Analizi - Demografi analizi - Teknolojik durum analizi - Devlet ile olan ilişkilerin analizi
II. İçsel Analiz	
1. Performans Analizi - Organizasyonda satış ve karlılık analizi - Hisse senetlerinin değerlendirilmesi analizi - Müsterilerin tatmin olup olmadıklarının analiz edilmesi - Ürün kalitesi analizi - Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik analiz - Ürün portföy analizi	2. Stratejik Alternatiflerin Belirlenmesi - Geçmişteki stratejinin ve simdiki stratejinin durum değerlendirilmesi - Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi

Degerlendirmenin yapilmasi analizler ile yapilir. Bu analizleri, PEST analizi, SWOT analizi ve Dengeli Performans Karnesi (Balanced Scorecard) SWOT Analizi olarak siralayabiliriz.

3.3.4.1.PEST Analizi

Genel degisim eksenleri içinde örgütün hangi yönde yol alacagini belirleyecek Stratejik Planlama çalismalarında, paydaslar disindaki çevresel kosullarin örgütü etkileme düzeyleri de temel bir analiz alanı olarak ortaya çikmaktadır. Genel itibariyle Stratejik bir tavir takinilmasi gereken kosullar, karmasik ve dinamik niteliktedir. Bu nedenle örgütler, Çevresel Kosullarin Analizi çerçevesinde, birer belirsizlik unsuru olarak karsilarina çikan gelismelere yönelik alt analiz çalismalari yürüterek en azından karmasiklik düzeyini azaltma çabasi içine girmektedir. Bu sayede Çevresel Kosullarin Analizi, çevresel etmenlerin analizi niteligine bürünmektedir ve “Dis dünya bizi hangi belirsizliklerle karsi karsiya birakiyor?” sorusu yerini “Disarida bizi ilgilendiren ne gibi gelismeler var?” ve “ Bu gelismeler bizi nasıl etkiliyor?” sorulari almaktadır. Çevresel Kosullarin Analizinde, hangi alanlardaki ne türden gelismelerin kurulusu ilgilendirdigini belirlemeye yönelik olarak PEST Analizine sıklıkça basvurulmaktadır. PEST Analizi, örgüt üzerinde etkisi olan, Politik, Ekonomik, Sosyo-kültürel ve Teknolojik etmenlerin ortaya konmasına yöneliktir ve analiz, adini bu etmenlerin bas harflerinden almaktadır. Örgütler faaliyet alanlari dogrultusunda PEST Analizinin kapsamini genisleterek belirtilen etmenlerin yanina, sektörel, cografi, ekolojik gibi baska

nitelikte etmenler de eklemektedir. PEST Analizi çerçevesinde olası sorgulama alanları Tablo 5'deki gibi sıralanabilir. Burada sıralanan alanlar, fazlasiyla genel bir çerçevede ele alındığından, örgüt için bir başlangıç noktası olabilir; örgütler faaliyet alanları doğrultusunda yeni alt alanlar açabilirler. Fakat PEST Analizinin basli basına önemli nitelikte bir bilgi sağlamadığı, daha sonra yapılacak analizler için yol açıcı nitelikte olduğu unutulmamalıdır.

Tablo 5 PEST Analizi Sorgulama Alanları

<p>POLİTİK / YASAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teklesmeyi engelleyici mevzuat - Çevreyi korumaya yönelik mevzuat - Vergilendirme politikası - Dis ticaret mevzuatı - İş hukuku - Politik istikrar 	<p>EKONOMİK GSMH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faiz oranları - Para arzı - Enflasyon - İssizlik - Enerji kaynakları ve maliyeti
<p>SOSYO-KÜLTÜREL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nüfus yapısı - Gelir dağılımı - Sosyal katmanlar arası geçirgenlik - Yaşam biçimlerindeki değişme eğilimleri - Çalışma ve dinlenme kültürü - Tüketici davranışları - Eğitim düzeyi 	<p>TEKNOLOJİK</p> <ul style="list-style-type: none"> - Devletin araştırma çalışmalarına ayırdığı kaynak - Devletin ve sanayinin teknolojik çalışmalara odaklanma düzeyi - Yeni buluşlar - Teknoloji transfer hızı

PEST Analizi çerçevesinde Politik, Ekonomik, Sosyo-kültürel ve Teknolojik alandaki örgütü etkileyen ya da etkileme potansiyeli olan temel gelişmeler listelendikten sonra, bu gelişmeler belli bir önem sıralamasına konmalı ve öne çıkan alanlar çerçevesinde daha ayrıntili analizlere başvurulmalıdır. Öne çıkan alanlar örgütten örgüte farklılıklar göstermekle birlikte, çevresel koşullara ilişkin birtakim unsurlar, hemen bütün örgütleri etkileme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle su alanlarda analiz çalışmalarına gitmek kaçınılmaz görünmektedir:

1. Örgütün karşı karşıya olduğu ya da yükümlülükler
2. Örgütün çalıştığı sektöre yönelik olarak devletin politik ve ekonomik tercihleri, yönelimleri
3. Ülke düzeyinde hazırlanmış plan, program ve strateji belgeleri
4. Pazar ve rekabet koşulları
5. Yerel ve uluslararası düzlemde, kuruluşun faaliyet alanlarındaki yeni uygulamalar
6. Tüketici / ürün-hizmet kullanıcı eğilimlerindeki değişimler

Bu analizlerde öncelikli kaygı, var olan durumu ve olası gelişmeleri, belirlenen alanlar çerçevesinde ortaya koymak olacaktır. Bu doğrultuda da var olan durum ve eğilimler çerçevesinde, örgütün karşı karşıya olduğu riskler, belirsizlikler, tehditler ile fırsatlar ve yeni olanaklar üzerinde durulacak, dış etkilerin örgütü hangi yöne doğru yönelttiği belirlenmeye çalışılacaktır (Çoban, 2008:29).

3.3.4.2.SWOT Analizi

İncelenen örgütün, teknigin, sürecin durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir tekniktir (COWI, 2009).

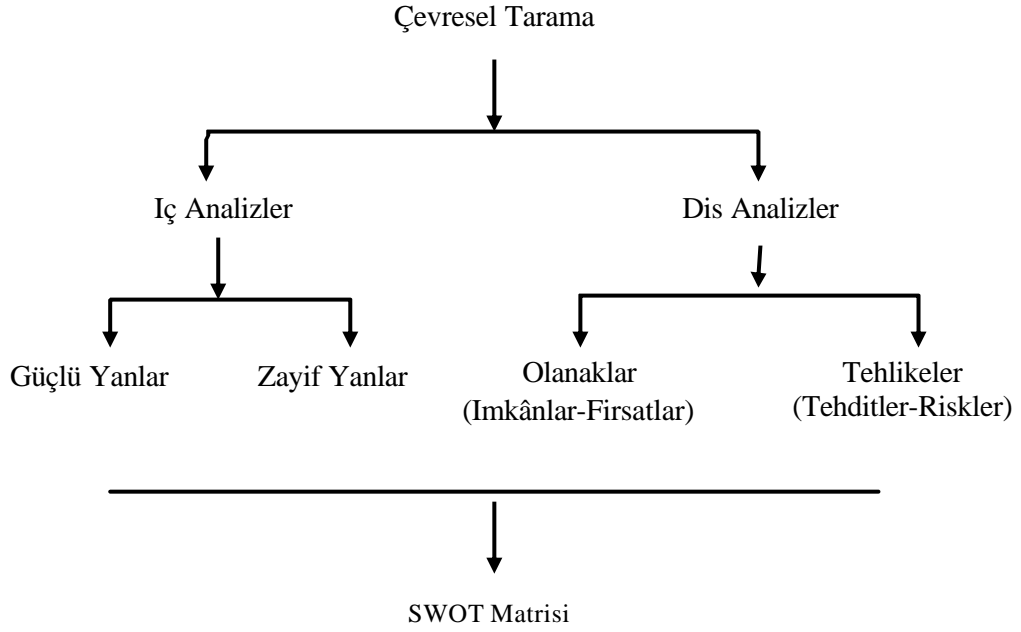
SWOT İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi kısaca, örgütün iç ve dış durum değerlendirilmesinin yapılması demektir.

Örgütte önce “iç durum analizi” yapılarak örgütün güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak örgütün rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır (Aktan, 2008:7).

İlk olarak 70’li yıllarda iş yönetimi amacıyla kullanılmaya başlanan SWOT analizi, ileriki yıllarda farklı uygulama alanları için de bir analiz ve planlama aracı olarak ele alınmıştır. Temelde mevcut yapılara ait dört parametrenin irdelenerek analiz edilmesi ilkesine sahip olan bu yöntemle, hem niceliksel hem de niteliksel özelliklere ilişkin analizler yapılabilmekte ve yapılan analizler sonucunda oluşturulan SWOT matrisinin irdelenmesi ile de mevcut programa ilişkin stratejik bir görüş oluşturulabilmektedir.

Niteliksel SWOT analizinin en önemli ve temel amacı, konuya ilişkin güçlü ve zayıf yönlerle bu durumları destekleyen imkân ve tehditlerin tanımlanmasıdır. Diğer bir SWOT yöntemi olan niceliksel SWOT analizi ilk olarak farklı çalıştaylarda

tartisilerek gündeme getirilmistir. SWOT analizi, çeşitli sistem ve yapıların kendi çevrelerinde sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin en ideal şekilde kullanılmasını sağlayacak bilgileri elde etmenin en önemli aracı olarak geliştirilmiştir. Baska bir deyişle SWOT analizi, planlamada dikkate alınacak temel bilgilerin elde edilmesi için kullanılmaktadır.



Sekil 1 SWOT Analizi Genel Yapisi

Mevcut bir sistem Sekil 1’de gösterilen SWOT analizi yapisi içerisinde ele alinirsa bu sistemin güçlü yanları kendine ait kaynak ve yeteneklerden oluşmaktadır. Sisteme özgü özellikler bu dinamikleri yaratan etkenler olacaktır. Sistemin zayıf yanları ise, olması gereken yetenek ve özelliklerin eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Herhangi bir sistem için zafiyet olan bir özellik başka sistemlerde güç olarak algılanırken, bu durumun tersi de ortaya çıkabilmektedir. Çünkü söz konusu etkiler

sisteme özgü yapıların birer sonucudur. Dolayısıyla bir sistemin SWOT analizi yöntemi ile incelenmesi sürecinde sistemin başarısı ya da geleceğine ait güçlü ve zayıf yanların neler olduğunu ortaya çıkarabilmek için sisteme ilişkin iç çevre faktörleri araştırılmalıdır. Bu aşamada yapılan analizlere iç analizler adı verilir. Dis analizler ise sistemin olanaklarını ve sisteme yönelik tehditleri ortaya koymak için başvurulan yöntemlerdir. Bu kapsamda sistemin gelişimine etki edecek olan olanaklar sistem dışı etkiler olup, teknolojinin gelişimi gibi farklı süreçlerin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Dis çevredeki değişimler sistem için çeşitli olanaklar sağladığı gibi bazı tehlikelerin de ortaya çıkmasına sebep olabilir. Sistemin devamlılığı ve oluşturulacak stratejik planın başarısı için bir tehdit olan bu gibi unsurların yapılan analiz sırasında detaylı olarak açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Stratejik planlamada mevcut durumun ortaya konulması amacıyla, sisteme ilişkin SWOT parametrelerinin belirlenmesinden sonra, mevcut durum analizini yapmak için SWOT matrisi (TOWS matrisi olarak da bilinir) oluşturulur. SWOT matrisi, sistemin iç ve dış faktörlerinin analiz edilmesi sonucunda ortaya bir stratejik görüşün çıktığı aşamadır. Tablo 6'da görüldüğü gibi matrisin ilk sütununu SWOT analizinin ilk aşamasında belirlenen sisteme ilişkin olanak ve tehditler, ilk satırını ise yine aynı aşamada elde edilen sistemin güçlü ve zayıf yanları oluşturur. Bu matrisin incelenerek stratejik görüşün oluşturulması ise, ilk satır ve sütunlarda yer alan parametrelerin birbirleri ile ilişkili olarak analiz edilmesi ile mümkün olur. Bu analiz sırasında G-O, Z-O, G-T ve Z-T stratejileri belirlenir. Söz konusu ilişkileri daha detaylı bir şekilde incelemek gerekirse;

- G-O stratejileri, sistemin güçlü taraflarini destekleyen olanaklari belirler ve degerlendirir.
- Z-O stratejileri, zafiyetleri gidermek içi olanaklari kullanarak gelistirilen stratejilerdir.
- G-T stratejileri, bir sistemin dis tehditlere karsi hassasiyetini azaltmak için sistemin güçlü yanlarinin nasil kullanilmasi gerektiğini ortaya koyar.
- Z-T stratejileri, sistemin zafiyetlerinin dis tehditlerden kolayca etkilenmesini engelleyecek savunma planlarini hazirlar (Uçar ve Dogru, 2005:3).

Tablo 6 Iliski Matrisi

	Güçler	Zafiyetler
Olanaklar - Imkânlar	G-O stratejileri	Z-O stratejileri
Tehlikeler -Tehditler	G-T stratejileri	Z-T stratejileri

SWOT analizi aynı zamanda güçlü olduğumuz ve büyük fırsatların yattığı alanlara odaklanmamızı sağlar. SWOT analizi; stratejik bir plan geliştirilmesi aşamasında, sorun tanımlama ve çözüm oluşturulması aşamalarında, nicel verilerin yetersiz, bilgilerin kişilerin belleklerinde olduğu durumların analizinde kullanılmaktadır (Güngör ve Arslan, 2004:1).

3.3.4.3.Dengeli Performans Karnesi (BSC) SWOT Analizi

Dengeli Performans Karnesi, bir şirketin tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulayan bir sistemdir. Şirketlerin geçmişte kaydettikleri mali ölçütlerin, gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlar (Güçlü, 2003).

İlk olarak Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen performans karnesi, finansal boyut, süreçler boyutu, müşteri boyutu ve yenilik ve öğrenme boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşmaktaydı. Daha sonra, yenilik ve öğrenme boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak adlandırılmıştır. Performans karnesi, örgüt stratejisini eyleme dönüştürmek için tasarlandığından dolayı, performans karnesinin tüm boyutlarının örgütün vizyonu ve stratejisi ile ilişkisi kurulmuştur (Kaplan ve Norton, 1996a:9).

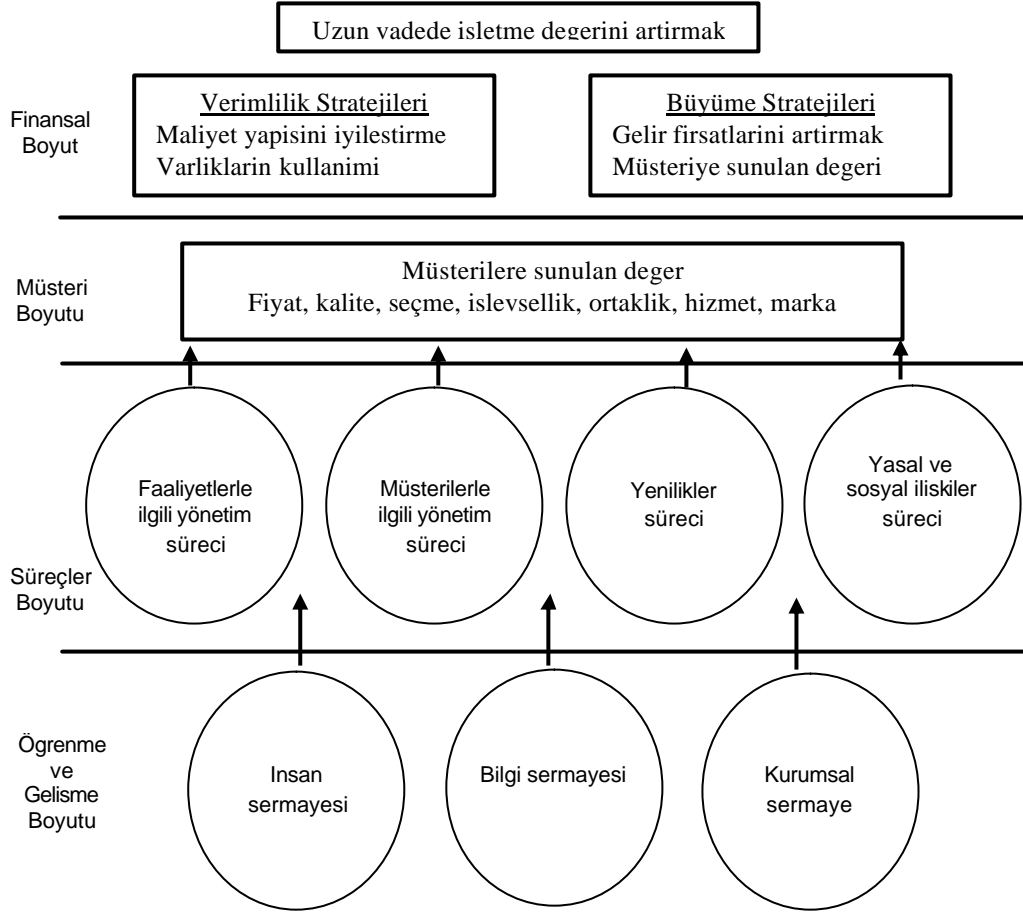
Dengeli Performans Karnesi, örgütlerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir. (Kaplan ve Norton, 1996a:2) “Ölçülemeyen yönetilemez” ilkesini esas alan performans karnesi, birden fazla performans bileşenin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayalı bir performans ölçüm sistemi olarak ortaya çıkmıştır (Coskun, 2006:2).

Dengeli performans, yönetim boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkileri organizasyonun stratejisini anlatan bir hikâye gibidir. Organizasyonun hedeflediği finansal sonuçları elde etmek için müşteri boyutunda neleri hedeflemesi gerektiğini ya da işleyisi geliştirmek için uzun vadede nelerin öğrenilmesi gerektiğini dengeli performans yönetiminde neden-sonuç ilişkileri anlatır. Şekil 2’de verilen örnekte kısa vadeli finansal sonuç olarak elde edilmesi amaçlanan sermayenin karlılığına ulaşmanın yolu müşteri bağlılığı olarak tespit edilmiştir. Müşteri bağlılığını yaratmanın yolu ise zamanında teslimat olarak görülmektedir. Zamanında teslimatı sağlamak için işlem zamanı ve kalitesini geliştirmek zorunludur. Bu ise çalışanların becerilerini arttırmak ile mümkündür. Bu şekilde ortaya konulan strateji formülasyonu organizasyonun her aşamada ana amacından uzaklaşmadan performansını geliştirmesine yardımcı olur (Kiliç ve Erkan, 2006:10).

Performans kartesinin diğer performans yönetim sistemlerinden en önemli farkları, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de dengeli bir şekilde kullanması, işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alması ve performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmasıdır (Kaplan ve Norton, 2004b:61-64).

Performans kartesi, bir stratejik performans ölçüm sistemi olarak, örgütlerdeki stratejik kontrol sistemine de bir altyapı oluşturmakta; birey ve birimlerin hedefleri kurumsal stratejilerle aynı doğrultuya yönlendirmektedir. Stratejik kontrol sisteminin altyapısı olan performans kartesi, stratejileri dört

asamada harekete geçirmektedir: örgütün vizyonunun ve stratejilerinin açıklanması, stratejik amaçların örgüt içinde çalışanlara duyurulması, planlamanın ve hedef belirlenmesinin yapılması ve stratejik geribildirim sağlanması (Kaplan ve Norton, 1996a: 10-18). Performans karnesi, finansal ölçütlerin yanında, finansal olmayan ölçütleri de kullanmasından dolayı, sadece kâr amacı olan örgütlerde değil; kâr amacı olmayan örgütlerde de performans yönetimi aracı olarak kullanılmaktadır. Kâr amacı olmayan örgütlerin performans boyutlarında farklılıklar olmakta ve performans karnesinde pay sahipleri boyutu veya sosyal fayda boyutu gibi finansal olmayan boyutlar da yer almaktadır. Ayrıca, kâr amacı olmayan örgütlerde performans boyutları örgüt misyonu ile bağlanmıştır (Kaplan ve Norton, 2004a:7-9). Performans karnesinin diğer performans ölçüm sistemlerinden önemli bir farkı olan performans boyutlarının birbirine neden-sonuç ilişkisi ile bağlanması, yapısal olarak güçlendirilmiştir (Kaplan ve Norton, 2001: s.77). Performans karnesinde boyutlar arasında sebep sonuç ilişkisi, “strateji haritası” ile daha açık bir şekilde ortaya konmuştur. Strateji haritası, çalışanların yaptıkları iş ile örgüt stratejileri arasındaki bağlantıyı açık bir şekilde görmelerini sağlamaktadır.



Sekil 2 Strateji Haritası Örneği

Stratejik yönetim gerektiğinde stratejik kararlar üzerinde odaklanır. Stratejik planlama ise, bunları uygulamaya koymaya yoğunlaşır (Kiraz, 2007:47). Dengeli performans yönetimi boyutlarının stratejik planlama sürecinde amaçların belirlenmesi aşamasına entegre edilmesi doğru ve etkili karar alınmasını garanti etmemekle birlikte amaçlar, hedefler ve performansla ilgili gelişmelerin izlenmesi bakımından bütüncül bir bakış açisi verir (Kiliç ve Erkan, 2006:15).

BSC SWOT ya da Dengeli Performans Yönetim SWOT Analizi, ilk kez 2001 yılında Lennart Norberg ve Terry Brown tarafından tanıtılmıştır. BSC SWOT, stratejiyi engelleyen ya da devamını sağlayan faktörlerin tanımlanmasında kullanılan iki güçlü araç olan BSC ve SWOT analizini bir araya getiren basit bir düşüncedir. BSC’de ki 4 boyut, SWOT’da ki 4 faktörle bir matriste bir araya getirilir. Matris Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7 BSC SWOT Matrisi

	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER	FIRSATLAR	TEHDİTLER
FINANSAL	Finansal güçler	Finansal zayıflıklar	Finansal fırsatlar	Finansal tehditler
MÜSTERİ	Müşteri gücü	Müşteri zayıflıkları	Müşteri fırsatları	Müşteri tehditleri
İÇ İŞLEYİS SÜRECİ	İç işleyiş gücü	İç işleyiş zayıflıkları	İç işleyiş fırsatları	İç işleyiş tehditleri
İNSAN	İnsan gücü	İnsan gücü zayıflıkları	İnsan gücü fırsatları	İnsan gücü tehditleri

Matriste yer alan her alan bir soruya yanıt verir. “İç işleyişteki güçlü yönler nelerdir? İnsanlarımın hangi fırsatlara sahibim?” gibi. BSC SWOT belli bazı amaçlar için kullanılmaktadır:

- Önceden var olan SWOT analizini belirginleştirmek için
- Stratejik fırsatlar ve/veya gizli tehlikeler belirlendiğinde genel yönetim takımındaki tartışmaları hafifletmek için
- Stratejik planlamadan BSC’ye ve de Strateji haritasına geçiş yaparken.

BSC SWOT analizinden gelen sonuçlar genelde bitirilmis çıktılar değildir (Brown ve Norberg, 1990).

3.4. Nereye Ulaşmak İstiyoruz?

“Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusunun cevabı; örgütün ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir (DPT, 2006:12).

3.4.1. Vizyon

Kurumsal vizyonun belirlenmesi kısıtlı kaynak koşulları altında örgütün hizmetleri ve ürünlerine yönelik olarak gelecekte oluşacak olan talebin nasıl karşılanacağını ifade eder. Büyük vizyonlar hem üst düzey yöneticilerin hem de her kademedeki çalışanların benimseyebileceği, dolayısıyla vizyonu içselleştirebilmeleriyle oluşturulabilir. Bu sebeple vizyon ifadesi örgütün gelecekte alacağı biçimin ifadesinden daha öte, güçlü ve etkileyici bir içerik taşımaktadır.

- Değişim için ciddi bir dönüm noktasını ifade eder.
- Örgüt için küresel ve devamlılığı olan bir tarzı ifade eder.
- Heyecanlandırır ve güç verir. Ölçülebilen gelişmenin en üst standardını verir.

- Yapısı, örgütün tüm üyelerinin davranış ve değerleri üzerindeki etkisinden daha önemlidir.

Vizyon ifadesi geliştirilirken aşağıdaki ölçütler dikkate alınmalıdır.

- Özet ve hatırlanabilir olmalı
- Etkileyici ve iddialı olmalı
- İdeali tanıtıcı olmalı
- Örgüt içi ve dışı paydaşlara uygulanabilir olmalı
- Geleceğin hizmet düzeyini tanıtmalı
- İdealist olmalı ve mevcudun ötesine geçmeli
- Devamlılığı içermelidir.
- Ayrıca şu soruları yanıtlayabilmelidir:
- Örgüt ne istiyor, güdeleri nelerdir?
- Örgüt, paydaşları tarafından nasıl bilinmek isteniyor?
- Örgüt ürün ve hizmetlerinden yararlananların yaşam kalitesini nasıl artırabilir? (Trakya Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2008).

İyi vizyon örnekleri:

Vizyon: ABC Bankasının vizyonu, ülke çapında en iyi hizmet veren ve en geniş alana yayılmış mali kuruluş olmaktır.

Vizyon: Türkiye Teknoloji Kuruluşunun vizyonu, Türkiye'yi 21. yüzyılda teknoloji üreten sayılı ülkeler arasına sokmaktır (DPT, 2006:34).

Misyon ve vizyon bildirimlerinin olusturulmasi için bazi tekniklerden faydalanılmaktadır. Bu tekniklerden Arama Konferansi Bölüm 3.4.1.1. de açıklanmıştır.

3.4.1.1.Arama Konferansi

Örgütte “ortak akıl” yaratmaya yönelik bir katılım teknigidir. Arama konferansi çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Örgütte vizyon ve misyonun belirlenmesi için arama konferansi yapılabilecegi gibi, stratejik planlamanin hazirlanmasi için, sorunlarin tespiti ve buna iliskin çözümlerin bulunmasi için de arama konferanslari yapılabilir. Arama konferanslarında “beyin fırtınası” adi verilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yordamiyla “ortak görüş”ler üzerinde görüş birliğine ulaşilmaya çalışilir. Arama konferansında belirli sayıda örgüt çalışani bir araya gelir. Konferans genellikle örgüt disında rahat bir ortamda, genellikle bir dinlenme tesisinde yapılır. Önce katılımcılar küçük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışir. Daha sonra grupların çalışmaları bir araya getirilerek tekrar tartışmalar yapılır ve nihai bir konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşmaya çalışilir (Aktan, 2008:5).

3.4.2. Amaçlar

Stratejik amaçlar belirli bir zaman diliminde örgütün ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik planlama sürecinde örgütün “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir. Stratejik amaç, örgütün genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. Stratejik amaçlar, genel ve örgüt islevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmalı, ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır.

Amaçlar, örgütün gerekli politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder. Amaçlar, belirli bir zaman diliminde örgütün simdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüştürülmesini sağlayacak sonuçlardır.

Iyi Amaç Örneği: Ekonomik büyümeyi, sosyal adaleti, istihdama ve uluslararası rekabet gücünü arttıracak etkin gelir ve harcama politikalarının bütüncül bir yaklaşımla belirlenmesine katkı sağlamak ve uygulamak.
(Maliye Bakanlığı)

Neden İyi?: Ulaşılmak istenen sonuç açıkça ifade edilmiş. Hedeflere çerçeve niteliğinde yapılmış. Misyona katkı sağlamış ve uyumlu olmuştur.

Karşılaştırma Yapılacak Amaç Örneği:

- X Üniversitemizin tüm yerleşkelerinde çevre düzenlemesini 5 yıl içerisinde 1500 fidan dikimi yaparak tamamlamak.

Eksik Yönler: Amaç ve hedef karışımı. Belirtilen amaç içerisinde faaliyete yer verilmiş (1500 fidan dikimi), hedeflerin içinde yer alması gereken zaman dilimi (5 yıl) amaca konulmuştur.

Stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi amaçlar oluşturur. Amaçlar misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılığı ve yeniliği özendirici olacak kadar yeterli genellige sahiptirler.

Amaçlar bir bütün olarak örgütün stratejik yönünü belirler. Buna bağlı olarak program ve faaliyetler arasında birleştirici bir rol oynarlar. Özel vurgu gerektiren öncelik derecesi yüksek ya da acil sorunlar da amaçlar içinde yer alır. Bu tarz yüksek öncelikli sorunlar ya da konular “yap ya da bırak” tarzı bir karaktere sahiptirler.

Stratejik sorunlar:

- İşletme içi değerlendirme sonucunda ortaya çıkmış olabilirler.
- Dissal zorlamalar sonucu yaratılmış olabilirler
- Uzun vadede yürürlüğe girebilirler.
- Stratejik planın amaçlarına öncülük ederler.

Stratejik sorunlar beklenmeyen bir biçimde ortaya çıkabilir ve stratejik plan bu aşamada tamamlanmış olabilir. Örgüt stratejik planın uygulanma süresince yeni ortaya çıkan sorunları kolaylıkla saptayabilir. Bu anlamda örgüt misyonunun gerçekleştirilebilmesi için beklenmeyen sorunlar doğduğunda amaç ve hedefler kaynakların etkin dağılımını sağlayarak sorunlara karşı koyabilmeyi sağlarlar.

Amaçlara yönelik kriterler:

- Amaçlar örgütün vizyon misyon ve ilkeleriyle uyumlu olmalıdır.

- Örgütün vizyon ve misyonuna yönelik program ve uygulamaların başarılı olmasına katkıda bulunmalıdır.
- Öncelikli hedefleri ve örgüt içi ve dışı değerlendirme sonuçlarını ifade etmeli ve stratejik sorulara yanıt verebilmelidir.
- Amaçlar değişmez gibi dursa da ortaya konuldukları koşullar değiştiğinde, stratejik sorunlar doğduğunda değiştirilebilir.
- En azından üç yıllık bir süreyi kapsarlar. Eğer kurumsal bir amaç üç yıldan önce başarıldıysa o bir hedef olabilir.
- Hizmetlerin mevcut haliyle olması gereken hali arasındaki açığı ortaya koyar.
- Örgüt için açık bir yön belirler. Ancak spesifik strateji ya da aşamaları ifade etmez; bunu hedefler ve eylem planları yapar.

Amaçlara yönelik süreç şu aşamalardan geçer:

1. Süreç ortaya konur.
2. Örgüt içi ve örgüt dışı veriler değerlendirilir.
3. Paydasilardan gelen geribildirimler bir araya getirilir.
4. Hizmetlerdeki yetersizlik analiz edilir.
5. Amaç seçimi ya da yenilenmesi yapılır.

Örgüt dışı stratejik plan dokümanlarında yer alan amaçlar seçilir (Trakya Üniversitesi Strateji Gelistirme Daire Başkanlığı, 2008).

Amaçlar genel ifadeler olduğundan sayılarla ifade edilmeleri güçtür. Genel nitelikli bu amaçları ölçülebilir ve daha net biçimde tanımlayan ifadelere ihtiyaç vardır. Hedefler, amaçları kavramsal düzeyden uygulama düzeyine indirgeyen

ifadelerdir. Bir amacin altinda yer alan bir ya da daha fazla hedefin gereklesmesi ile amaca ulasilmis olunur (Erkan, 2008:43).

Iyi belirlenmis stratejik amaçlar:

Stratejik amaç: Temiz, saglikli ve cazip bir evre yaratilmasi için kirlilik ve çöp miktarı azaltılarak sehirimizdeki yasam kalitesi yükseltilecektir.

Neden dogru: Ulasilmak istenen amacin yönü ve varilmak istenen nokta açık bir sekilde ifade edilmistir. Gelecege yönelik olarak güçlü bir ereve izilmistir.

Amacin belirttiği hususlar hedeflerin nasıl gelistirileceği konusunda yol göstermektedir. Burada “temiz, saglikli ve cazip bir evre yaratilmasi” ile kirliligin ve çöp miktarinin azaltilmasi arasında bir iliski kurulmaktadır.

Stratejik amaç: Toplum sagligini korumak için, kirliligi kontrol altında tutarak ve dogal çevreyi koruyarak, ölke geneli için temiz ve yeterli su temin edilecektir.

Neden dogru: Hedef ve yön açık olarak tanimlanmakta ve gelecegin planlanmasi güçlü bir ereve içinde sunulmaktadır. Su kalitesi, arzi ve kullanimi dogal evre ve kirliligin kontrolü ile iliskilendirilerek, hedeflerin tanimlanmasi için yön gösterilmektedir (DPT, 2006:36).

3.4.3. Hedefler

Hedefler, stratejik amaçların gereklestirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayisal

olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amaci gerçektirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.

Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Amaçların çerçevesinde, yıllar itibariyle yakalamayı öngördükleri performans seviyelerini gösteren belirgin, ölçülebilir, çıktı-sonuç odaklı düzeylerdir. Hedefler stratejik plan sürecinin “nerede olmayı istiyoruz” kısmını oluşturur. Hedefler;

- Ölçülebilir olmalı
- Açık ve anlaşılır olmalı
- İddialı ama gerçekçi olmalıdır.
- Sonuca odaklı olmalı
- Zaman çerçevesi dilimi konulmuş olmalı.

İyi Hedef Örneği: XYZ Genel Müdürlüğünün, ABC dairesinin Maliye Bakanlığı'nin 2. amacı olan “kamu kaynaklarının toplanmasında, kamu yararına ve amacına uygun harcanmasında etkinliği, verimliliği ve şeffaflığı sağlamak ” altında yer alacak bir hedef yazacak olursak;

“2008 yılı itibariyle, genel durum raporlarının elektronik ortamda alınması, değerlendirilmesi, ilgili muhasebe birimlerine intikal ettirilmesi”

Amaçlara göre daha belirgin ifade edilebilir ve zaman açısından sınırlı bir süreci kapsarlar.

- Belirginlik: Hedefler belirgin strateji ya da eylemleri açık ve anlaşılır biçimde detaylı olarak ifade ederler.
- Ölçülebilirlik: Hedefler, ulaşıldığında değerlendirme yapabilmek için ölçülebilir olmalıdırlar. Hesap verebilirlik mutlaka plan sürecine dahil edilmelidir.
- Agresif ulaşılabilirlik: Hedefler tartışılabilir, ama olanaksız istememelidirler. Bu anlamda mevcut kaynaklarla uyumlu olmalıdırlar.
- Zamansal içeriklilik: Hedefler için bir yıldan fazla birkaç haftadan az olmayan bir süre kisti olmalıdır. Bu arada bütçe süreci ile uyumlu olmalıdır.

Hedeflerin saptanmasına yönelik süreç şöyle işler:

1. Misyon ve amaçlar gözden geçirilir.
2. Arzulanan sonuçlara karar verilir.
3. Sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır.
4. Hesap verebilirlik ilkesine dayandırılır.
5. Her amaç için performans ölçütü ve hedef saptanır.
6. Her hedef için performans ölçütü belirlenir.

Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta hedefin tartışılabilir olsa da başarılabilir olması gerekliligidir. Bu anlamda asil olan gerçekleştirilebilir hedefler olusturmaktır. Bu durum sadece program ya da faaliyetler için değil, çalışanların güdülenmesi, onuru ve güveni için de geçerlidir (Trakya Üniversitesi Strateji Gelistirme Daire Başkanlığı, 2008).

Iyi belirlenmiş hedefler:

Hedef: Bebek ölüm oranı, 2004 yılına kadar binde 5 oranında azaltılacaktır.

Neden doğru: Belirli bir hedef, belirli bir zaman çerçevesinde ele alınmaktadır.

Hedefe ulaşılması mümkün görünmektedir. Karşılaştırma için gerekli istatistikî bilgiler mevcuttur.

Hedef: 2003 yılına kadar nüfusun %90'ı, 2006 yılına kadar ise % 93'ü sosyal güvenlik kapsamına alınacaktır.

Neden doğru: Hedefler ölçülebilir, anlamlı ve ulaşılabilir niteliktedir. Zaman boyutu içerilmektedir.

Iyi belirlenmemiş hedefler:

Hedef: Ölümlü trafik kazaları ortadan kaldırılacaktır.

Neden yanlış: Gerçekçi değil. Zaman sınırlaması bulunmamaktadır.

Hedef: Mevcut hizmet düzeyi 2003 yılına kadar korunacaktır.

Neden yanlış: Mevcut hizmet düzeyinin niteliği hakkında bilgi verilmemektedir. Dolayısıyla, değişim hedefi yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda ortaya konulmamaktadır (DPT, 2006:38).

3.5. Gitmek İstedigimiz Yere Nasıl Ulaşırız?

Amaçlar ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler “Gitmek istedigimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu

cevaplandırır. Stratejilerin oluşturulması için cevaplanması gereken soruları şu şekilde belirtebiliriz:

- Amaç ve hedeflere ulaşmak için neler yapılabilir?
- Olası sorunlar nelerdir ve bu sorunları nasıl aşabiliriz?
- Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve
- Yöntemler nelerdir?
- Alternatiflerin maliyetleri, olumlu, olumsuz yönleri nelerdir? (DPT, 2006:12).

3.5.1. Stratejilerin Oluşturulması ve Seçilmesi

Stratejiler, örgütün amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün değildir. Stratejiler belirlenirken örgütün kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulmalıdır. Strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumu kontrol edilmelidir (DPT, 2006:41).

Eylem planının oluşturulması için, yöneticilerin, denetçilerin ve diğer kilit konumda yer alan yetkililerin arzulanan hedefe nasıl başarıyla ulaşacağını belirlemeleri gerekir. Alternatif eylemlerin ya da stratejilerin maliyetleri, yararları ve olası sonuçları mutlaka karşılaştırılmalıdır. En etkili ve verimli stratejilerin seçilmesi gerekmektedir. Özel sektör örgütleri bu doğrultuda önemli bir bilgi kaynağıdır. Ayrıca örgütün içinde yer alan birimlerin ya da bölümlerin de araştırılması da verimli sonuçlara ulaşmasına yardımcı olacaktır. Benzer amaçların, hedeflerin ve

prosedürlerin ödünç alınması da söz konusu olabilir. Ayrıca akademisyenlerin bilgilerinden ya da deneyimlerinden yararlanılabilir (sözgelimi, beyin fırtınası, yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için en etkin yollardan biridir).

Eylem planına karar verilmeden önce, her strateji ağırlıklandırılmalıdır.

Alternatifleri test ederken şu sorulardan yararlanılabilir:

- Eger bu eylem planı uygulanırsa, belirlenen amaca ulaşmak olası mı?
- Bu eylem planının beklenen maliyetleri ve yararları nelerdir?
- Bu eylem planının diğer amaçlar üzerinde pozitif ya da negatif bir etkisi olacak mı?
- Bu hedefin gerçekleşmesi, diğer hedeflerin başarıyla tamamlanmasına mı bağlıdır?
- Bu eylem planını gerçekleştirmek için örgüt organize oldu mu? Eger olmadıysa, planın gerçekleşmesi ne gibi değişiklikler yapılmalıdır?
- Eger değişiklikler gerekliyse, bunların yapılması ne kadar bir sürede gerçekleşecektir?
- Plan uygulanmaya başladıktan sonra, süreçsel değişikliklere ihtiyaç duyacak mı? Eger duyulacaksa, bu değişikliklerin örgüt üzerinde ne gibi bir etkisi olacak?
- Bu planın uygulanması için hangi adımlara (asamalara) ihtiyaç var ve her aşamanın tamamlanması için ne kadar bir süreye ihtiyaç var?

Çeşitli stratejilerin uygulanması için ihtiyaç duyulan kaynakların da göz önünde tutulması gerekir. Stratejilerin tamamlanması ve amaçlara ulaşılabilmesi için

ihtiyaç duyulan kaynakların öncelik sırasına göre belirlenmesi ve etkin dağılımın yapılması da önemlidir. Gerçekçi olmayan beklentiler yaratmak için plan kararları finansal gerçekliğe uygun bir yapıda hazırlanmalıdır. Politik ve ekonomik iklime bakmaksızın bütün örgütler gelecekteki fonların kısıtlı olabileceği genel varsayımlardan hareket ederek planlarını hazırlamalıdır.

Her stratejinin ihtiyaç duyduğu kaynakları belirlemek için şu sorulardan yararlanılabilir:

- Eylem planını tamamlamak için bütçe, personel, tesis vb. kaynaklar yeterli mi? Değilse, ihtiyaç duyulan kaynaklar nasıl sağlanacak? İşletme içinde kaynaklar yeniden dağıtılabilir mi?
- İletişim kaynaklarına ihtiyaç duyulacaksa, bu ihtiyaçlar yıllık “İletişim Teknolojisi Planında” yer alıyor mu?
- Bu eylem planının gerçekleşmesi için ne kadar bir finansal destek gerekmektedir? Ek fonlara ihtiyaç var mı?

Önce; maliyetleri, yararları, olumlu kısıtları, zaman ve kaynakları analiz ettikten sonra en uygun stratejiyi seçmek gerekir. Stratejinin başarıyla tamamlanması ve belirlenen amaca ulaşmak için ihtiyaç duyulan aşamaların belirlenmesi gerekmektedir. Bunlar, eylem planında yer alması gereken aşamalardır (Trakya Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2008).

Stratejilerin belirlenmesinde bazı analiz ve tekniklerden yararlanılmaktadır. Bu analiz ve teknikler aşağıda açıklanmıştır.

3.5.1.1.Portföy Analizler

Portföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır: McKinsey matrisi, pazar rekabet matrisi, Boston Danışmanlık şirketinin geliştirdiği büyüme/Pazar payı matrisi, ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi, Porter rekabet analizi vb. (Aktan, 2008:4).

3.5.1.2.Q-Sort Analizi

Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır (Aktan, 2008:5).

3.5.1.3.Senaryo Analizi

Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950'li yıllarda Rand Corporation' da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için kullanılan tekniktir (Aktan, 2008:5).

3.5.1.4.Delphi Teknigi

Gelecege iliskin tahminler yapmada yararlanilan bir yontemdir. Delphi teknigi de senaryo analizlerini gelistiren Rand Corporation tarafindan gelistirilmis bir karar verme ve uzlasma teknigidir. Delphi teknigi, organizasyonda bir sorunun cozumu icin uzman kisilerin yuz yuze gorusmeler ve bir arada tartismalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlasmalarına imkân saglayan bir yontemdir.

Bu karar verme tekniginde once konunun uzmani kisilere sorunlara bakis acilari ve cozum önerileri hakkında yazili bir form gönderilir. Formlar uzman kisiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüs ve önerileri siniflandırilir ve tekrar yazili olarak kendilerine geri gönderilir. Bu islem karar alinciya ve uzlasma gerçeklesinceye kadar devam eder (Aktan, 2008:5).

3.5.1.5.Nominal Grup

Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazili olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartisma yapilmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniginin Delphi tekniginden farki sudur: Nominal grup tekniginde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniginde ise uzmanlar (grup üyeleri) yuz yuze görüsmeler yapmazlar (Aktan, 2008:5).

3.5.1.6.Çoklu Oylama

Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri birçok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. “Multivoting” kısaca birden çok oylama yaparak karar alınması için kullanılan bir tekniktir. Delphi tekniğinde “çoklu oylama” (multivoting) yönteminden genellikle istifade edilir (Aktan, 2008:5).

3.5.1.7.Açık Grup

Organizasyonda belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Organizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışırlar (Aktan, 2008:5).

3.5.1.8.Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına çalışılır (Aktan, 2008:5).

3.5.1.9.Risk Analizi

Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, “ekonomik-mali risk”, “siyasi risk”, “ülke riski” ve saire analizlerden oluşur (Aktan, 2008:5).

3.5.1.10. SPACE Matrisi

Stratejik Pozisyon ve Aksiyon Degerlendirme (SPACE) Matris analizi iki iç ve iki dış boyutu temel almaktadır. İç boyutlar; finansal güçler (FG) ve rekabetçi avantaj (RA) organizasyonun stratejik pozisyonunun ana belirleyici faktörleridir. Dış boyutlar, çevresel denge (ÇD) ve sektör gücü (SG) sektörün stratejik pozisyonunu karakterize etmektedir. SPACE Matrisinde FG ve ÇD y-ekseninde, RA ve SG x-ekseninde yer alır. Yatırım getirisi, kaldıraç gücü, likidite, sermaye, pazardan kolay çıkış ve risk gibi faktörler finansal güce etki etmektedir. Rekabetçi avantajın kritik faktörleri ise Pazar payı, ürün kalitesi, ürün yaşam döngüsü, ürün ikame döngüsü, müşteri sadakati, rekabetin kapasitesinin kullanımı, teknolojik bilgi, kaynak kullanımı, sermaye gücünden oluşmaktadır.

Çevresel denge (ÇD) olarak tanımlanan anahtar boyut, teknolojik değişiklik, enflasyon oranı, talep değişkenliği, rakip ürünlerdeki fiyat değişikliği, piyasaya giristeki zorluklar, rekabetçi baskı ve talebin fiyat esnekliği faktörlerini içermektedir. Sektör gücü faktörleri ise büyüme ve kâr potansiyeli, finansal denge, teknolojik bilgi,

kaynak kullanimi, sermaye yogunlugu, piyasaya kolay giris ve verimlilik ya da kapasite kullanimidir.

SPACE matrisinde 4 tip strateji vardir: agresif, rekabetçi, tutucu, savunmaci. Agresif strateji, kararli ekonomik kosullarla cazip bir sektörde tipik bir stratejidir. Finansal güç boyutu genellikle bir organizasyonun rekabetçi avantajinin korunmasına bu strateji ile olanak vermektedir. Rekabetçi strateji degisken çevrede yer alan cazip sektörlerin karakteristik özelligidir. Böyle bir stratejiye sahip olan organizasyon rekabetçi avantaja sahiptir ve pazarlama gücünü arttirmek, satis gücünü eklemek ve ürün hattini genisletmek için finansal kaynaklar kazanabilir. Tutucu strateji yavas büyüyen fakat karali bir pazarin belirleyicisidir. Üründe rekabet kritik faktör iken finansal kararlilik odak noktasidir. Tutucu stratejiler daha genelde pazara giris, pazarin gelistirilmesi, ürün gelistirme ve çeşitlendirmedir. Savunmaci strateji rekabetçiligin anahtar faktör oldugu cazip olmayan sektörlerde geçerliliğini korumaktadır. Savunmaci stratejiler tasarruf, aktiflerin satilmasi, paraya çevirme ve çeşitlendirmedir (Torlak ve Sanal, 2007:4-5).

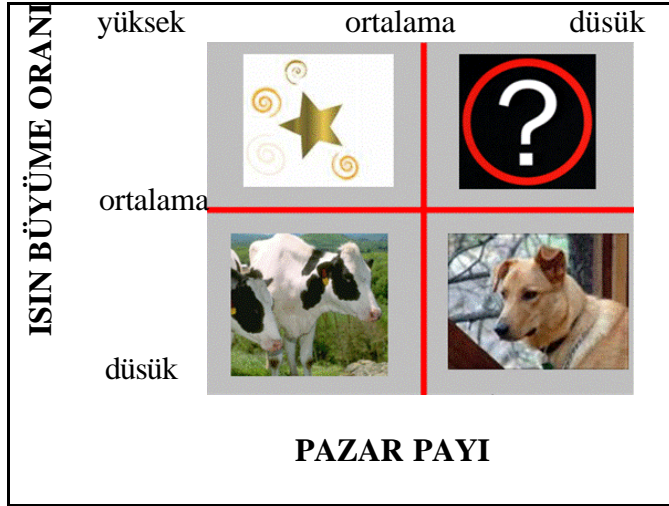
3.5.1.11. BCG Matrisi

BCG Matrisi olarak adlandırilan Boston Danismanlik Grubu Matrisi, Bruce Henderson tarafından Boston Danismanlik Grubu için 1964 yilinda ürün hatlarini ya da is ünitelerini analiz etmelerine yardimci olmak için ortaya çıkarilmistir. Bu sirketin kaynak dagilimini kolaylastirmistir. BCG Matrisinin var olusu 'tecrübe

egrisi'ni temel almaktadır. Tecrübe eğrisi, üretim tecrübesinin iki katına çıkması durumunda üretim maliyetlerinin de yüzde 20 ila 30 arasında sürekli bir artış göstereceği varsayimini içermektedir. Diğer bir deyişle, her kim Pazar payını ilk kaparsa o daha çok tecrübeye ve bu nedenle de daha düşük maliyetlere sahip olacaktır. Bu da firma için daha yüksek kâr payı, nakit akışı ve rekabetçi avantaj olarak sağlayacaktır (Torlak ve Sanal, 2007:6).

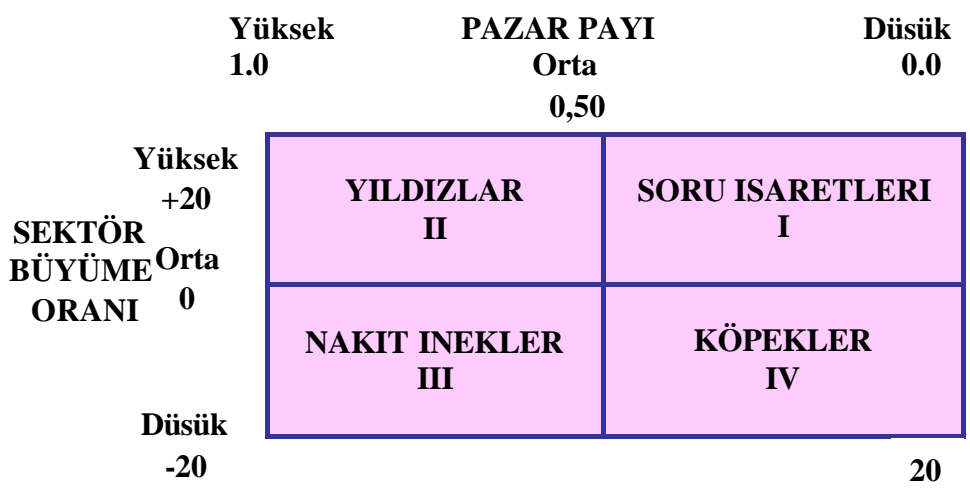
BCG Matrisi genel olarak sektörün büyüme hızıyla örgütün pazar payının karşılaştırıldığı, örgütün ürün portföyünü göreceli olarak değerlendirmekte kullanılan bir araçtır. Bu matris, stratejik planlama araçları arasında en bilinenlerdendir.

Her örgütün mutlaka yıldız ürün/hizmetleri olmalıdır. Bu ürün/hizmetlerin ürün yaşam eğrileri değerlendirildiğinde genellikle büyüme aşamasındaki ürün/hizmetler oldukları gözlenir. Yavaş gelişen sektörler için üretilen, ancak pazar payı yüksek olan ürün/hizmetler nakit inekleri diye adlandırılırlar. Yıldız ürünler kadar fazla yatırım gerektirmeyen, ancak başarılı ve “olgun” ürünlerdir. İşletmeler ineklerinden gelen paraları yıldızları için gereken yatırımlar için harcamayı tercih ederler. Soru işaretleri ise sektörün gelişme hızı yüksek ancak örgütün pazar payının düşük olduğu ürünlerdir. Bu ürün grupları “üzerinde karar verilmesi gerekenler” olarak değerlendirilmelidir. Son grup ise (köpekler ya da yaramaz çocuklar) sektörün gelişmesinin yavaş olduğu örgütün pazar payının da düşük olduğu gruptur. Genellikle ürün yaşam eğrilerinin sonuna ulaşmış ürün/hizmetlerdir (Torlak ve Sanal, 2007:6).



Sekil 3 BCG Matrisi (Yenilesim Derneği, 2008)

X-ekseninin orta noktası genelde 0,50'ye set edilir. Sektördeki lider firmanın pazar payını yarıya böler. Y-ekseni yüzde ile ölçülen sektördeki büyüme oranını gösterir. Bu oran -20 ile +20 arasındadır ve 0,0 orta noktası ile başlar. Her bir daire ayrı bölümleri gösterir (Torlak ve Sanal, 2007:6).



Sekil 4 BCG Matrisi Ağırlıklı Puanları (Texas Tech Üniversitesi, 2009)

3.5.1.12. İç-Dis Matris

İç-Dis (ID) Matris organizasyonun çeşitli bölümlerini sematik bir diyagram üzerinden 9 bölümde göstermektedir. Her bir bölümün büyüklüğü her bir bölümün satış yüzdesini ve kâr primini simgeler. ID Matrisi 2 anahtar boyuta odaklanmıştır: x-ekseni iç faktörlerin toplam ağırlıklı puanı, y-ekseni dış faktörlerin toplam ağırlıklı puanı.

ID Matrisinde x-ekseninde 1,0 ile 1,99 puanları arasında yer alan toplam ağırlıklı iç faktörler zayıf iç pozisyonu, 2,0 ile 2,99 arasındakiler dikkate değer ortalama ve 3,0 ile 4,0 arasındakiler ise güçlüdür. Benzer şekilde y-ekseninde yer alan 1,0 ile 1,99 puanlar dikkate değer şekilde düşük, 2,0 ile 2,99 arasındakiler orta düzey, 3,0 ile 4,0 arasındakiler ise yüksektir. ID Matrisi içinde farklı stratejilere sahip üç ana bölgeye bölünebilir. İlk bölge büyüme ve planlama reçetesini veren I,II ve IV. Bölümlerden oluşmaktadır. Yoğun (Pazara giriş, pazarın ve ürünün geliştirilmesi) ya da bütünüleyici (ileriye, geriye ve yatay entegrasyon) stratejiler bu bölümler için uygundur. İkinci bölge tutunma ve süreklilik reçetesini veren III, V ya da VII. Bölümlerden oluşur. Pazara giriş ve ürün geliştirme bu bölümlerde çoğunlukla kullanılan stratejilerdir. Üçüncü bölge ise sonuç alma ya da yoksun kalma reçetesini veren VI, VIII ya da IX. Bölümlerden oluşmaktadır. Likiditasyon, tasarruf ve aktiflerin satılması uygun stratejilerdir.

3.5.1.13. Büyük Strateji Matrisi

Büyük Strateji Matrisi (Grand Strategy Matrix) iki değerlendirmeli boyut içerir: Rekabetçi pozisyon ve Pazar büyümesi. Örgütü değerlendirmek için uygun stratejiler matrisin dörtte biri bölümlerine önem sırasına göre art arda listelenir. Hızlı büyüyen sektörde güçlü rekabetçi pozisyona sahip firmalar I. bölümde yer alır. Bu firmalar sürekli olarak pazara giris, pazarın ve ürünün geliştirilmesi stratejilerine odaklanırlar. Bölüm 1’de organizasyon asiri kaynaklara sahip olduğunda, ileri, geri ya da yatay entegrasyon efektif stratejiler olabilmektedir.

Bölüm 2’de pozisyonlanmış firmalar zayıf rekabetçi pozisyonuna sahiptirler ve pazardaki simdeki durumlarını değerlendirmelerine ihtiyaçları vardır. Bölüm 2’de yer alan firmalar öncelikle yoğun stratejileri uygulamalıdır. Bölüm 3’deki organizasyonlar yavaş büyüyen pazarda zayıf rekabetçi pozisyonuna sahiptirler. Bu firmalar muhtemel likidasyon uygulamalarında kesin değisiklikler yapmalıdırlar. 4. Bölüm’de yer alan firmalar yavaş büyüyen pazarda güçlü rekabetçi pozisyona sahiptirler. Bu firmalar gelecek vaat eden büyüme alanlarında çeşitli programları uygulamak için güçlü bir yapıya sahiptirler. Bu firmalar çeşitlendirmeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilirler (Torlak ve Sanal, 2007:8).

REKABETÇİ	HIZLI PAZAR BÜYÜMESİ	Bölüm 2	Bölüm 1	GÜÇLÜ REKABETÇİ
		<ul style="list-style-type: none"> - Pazarın geliştirilmesi - Pazara giriş - Ürün geliştirme - Yatay entegrasyon - Aktiflerin satılması - Likiditasyon 	<ul style="list-style-type: none"> - Pazarın geliştirilmesi - Pazara giriş - Ürün geliştirme - İleriye doğru entegrasyon - Geriye doğru entegrasyon - Yatay entegrasyon - Çeşitlendirme 	
ZAYIF	POZİSYON	Bölüm 3	Bölüm 4	
		<ul style="list-style-type: none"> - Tasarruf - Çeşitlendirme - Likiditasyon 	<ul style="list-style-type: none"> - Çeşitlendirme - Ortak girişim 	
		YAVAS PAZAR BÜYÜMESİ		

Sekil 5 Büyük Strateji Matrisi (Texas Tech Üniversitesi, 2009)

3.5.1.14. QSPM Matrisi

Göreceli Stratejik Planlama Matrisi (Quantative Strategic Planning Matrix) Bölüm 1'den girdi bilgilerini, Bölüm 2'den ise objektif olarak değerlendirilmiş uygulanabilir alternatif stratejileri kullanır. Bir GSPM alternatif stratejileri göreceli cazip olanlarını ortaya çıkarır ve böylece spesifik stratejileri seçmek için objektif bir temel sağlar. Bu teknik bir firmanın objektif olarak güçlü yönler/zayıf yanlar ve fırsatlar/tehditleri temel almış olan alternatif stratejileri üst yönetimin değerlendirmesine olanak tanır. Bu matriste sol kolon Bölüm 1'den gelen iç ve dış faktörlerden ve en üst satır Bölüm 2'den gelen alternatif stratejilerden oluşmaktadır. Özellikle sol kolon ID matrislerinden direkt olarak gelen bilgileri içerir. En üst satırda yer alan alternatif stratejiler SWOT, SPACE, BCG, ID ve Büyük Strateji

Matrislerinden türetilmiştir (Torlak ve Sanal, 2007:8). Her bir iç ve dış kritik başarı faktörleri puanlandırılır. Örnek QSPM Matrisi Tablo 8’de belirtilmiştir.

Tablo 8 Göreceli Stratejik Planlama Matrisi

Dis Faktörler	Stratejik Alternatifler			
	Agirlikli Puan	Strateji 1	Strateji 2	Strateji 3
Ekonomi Politik/Yasal/Devlet Sosyal/Kültürel/Demografik/ Çevresel Teknolojik Rekabetçi				
<u>İç Faktörler</u>				
Yönetim Pazarlama Finans/Muhasebe Üretim/Operasyonlar Araştırma ve Geliştirme Bilgisayar Bilgi Sistemleri				

3.5.2. Eylem Planlari

Eylem planlari, stratejik plan sürecinin “hedefe (oraya) nasıl ulaşacağız?” kısmını oluşturur. Eylem plani: stratejik plani uygulamak için kullanılan stratejilerin ve adımların detaylı bir tanimidir.

Eylem planlari, örgütün amacı, hedefleri ve misyonlarını ve program ve alt programlarının başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklar. Görevler ve sorumluluklar SMART (Specific=belirli,

Measurable=ölçülebilir, Aggressive/attainable=ulasilabilir, Result-oriented=sonuç alınabilir ve Time bound=sinirli bir sürede) adimlar seklinde bir taslak haline getirilir. Eylem planlari önemli görülen her düzeyde mümkün olan en fazla veriyi içermelidir. Isverenler ya da bireyler daha fazla ayrıntiya ihtiyaç duyulan her amaci gerçeklestirmek ve bildirmekle sorumludurlar. Bununla birlikte üst yönetim sadece çizelgede yer alan amacin gerçekleşme durumunu bilmek istemektedir.

Planin varsayımlari çoğu kez eylem planina dahil edilmektedir. Planin varsayımlari, stratejik planin dayandigi gelecekle ilgili beklentileri açıklamaktadır. Gelecekle ilgili kosullar belirgin bir şekilde degisecekse planin varsayımlarinin ve tabii ki, stratejik planin yeniden gözden geçirilmesine ihtiyaç dogacaktır. Sürecin bu kısmi gelecekteki performansi anlamlı bir şekilde etkileyebilecek geçmiş deneyimler, faaliyetler ve projeler üzerine inşaa etmiştir.

Eylem plani, her asamada kimin sorumlu oldugunu ve her asamanin tamamlanacağı süreyi içerir. Eylem plani işlemler, prosedürler ve yöntemlerden oluşan bir süreçtir. Aşğıdaki süreç, eylem planini yürütmenin bir yoludur.

1. Eylem planinin uygulanması için sorumluların belirlenmesi
 - Eylem planinin uygulanmasının her aşamasında kim görev alacak?
 - Sorumlu kim olacak?
2. Eylem planin asamalarının ayrıntılı bir şekilde hazırlanması
 - Eylem planinin tamamlanmasından sorumlu olan birey ya da gruplar, eylem planinin tamamen bitirilmesini sağlamak için gerekli aşamaları belirlemelidirler.

- Söz konusu asamaların tamamlanmasından sorumlu olan kişiler ve olası başlangıç ve bitiş tarihleri öz bir şekilde açıklanmalıdır.
3. Eylem planının tamamlanması için zaman sürecinin belirlenmesi
- Eylem planı bir bütün olarak ne zaman tamamlanacak?
 - Eylem planında sorumlu olan kişi ya da gruplar arzulanan zamanda planın tamamlanacağını düşünüyorlar mı?
 - Bir bütün olarak eylem planı için öngörülen zaman süreci, aşamalar için belirlenen bireysel zaman süreçleriyle uygunluk gösteriyor mu? Göstermiyorsa, farklılıklar nasıl giderilebilir?
4. Eylem planı tamamlanması için ihtiyaç duyulan finansal fonların ve kaynakların belirlenmesi
- Eylem planının tamamlanmasından sorumlu olan kişi ya da gruplar plan için gerekli olan finansal fonları ve ihtiyaç duyulan kaynakları belirlemelidirler.
 - Eylem planı, sermaye ve operasyonel bütçe kadar bütçe ve enformasyon kaynakları yönetimi için de giderek artan ihtiyaçlara bir temel oluşturur.
 - Eylem planının aşamaları belirlenirken, eylem planı için düşünülen zaman süreci belirlenmeden önce, ara zaman diliminin de oluşturulması gerekir.
 - Her amacın, hedefin ve aşamanın belirtilmesini sağlamak için numaralandırma ya da harflendirme sisteminden yararlanılması önerilmektedir. Stratejik planın oluşturulmasındaki yöntem;

numaralandırma sistemidir. Örneğin; Amaçlar 1,2,3,4 v.b. şekilde numaralandırılır.

- Hedefler, her zaman amaca karşılık gelecek şekilde numaralandırılmalıdır. 1.1; birinci hedefin birinci amacın altında yer aldığını ifade eder.
- Amaçlar, hangi amaç ve hedefin altında yer alıyorsa onu yansıtabilecek şekilde numaralandırılmalıdır. 1.1.2; birinci hedefin, birinci amacın altındaki 2. aşamayı ifade etmektedir.

Örgüt planda yer alan öğelerin önceliğine karar vermezse, numaralandırma sistemi amaçların veya hedeflerin önemini göstermez (Trakya Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, 2008).

3.6. Başarımızı Nasıl Takip Ederiz ve Değerlendiririz?

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir eylem planı hazırlanması yararlı olacaktır. Eylem planı aynı zamanda izleme ve değerlendirmeyi de kolaylaştıracaktır. Amaç ve

hedeflerin gerekleſtirilmesine iliskin geliſmelerin belirli bir sikkla raporlanması ve ilgili taraflar ile örgüt içi ve örgüt diſi mercilerin değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerini oluſturur. İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. Raporlama izleme faaliyetinin temel aracıdır. İzleme raporları objektif olmalıdır. İlerleme sağlanan alanlar yanında, ilerleme sağlanamayan konular da rapor edilmelidir.

Performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temelidir. Bunun için performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmelidir. Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaſılan sonuçlar karſılaſtırılır. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerekleſtirilebilmesi, uygulama aſamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile iliskilendirilmesini gerektirir. İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileſtirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluſturulmasına katkıda bulunur. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Aksi takdirde, gerek planın uygulanmasında gerekse ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karſılaſılacaktır.

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mümkündür. Amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı, stratejik planın basarisinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi için olmazsa olmaz

bir ön kosuldur. Her bir hedefin izlenip degerlendirilebilmesi için ne tür verilere ihtiyaç duyulduğu, bunların ne şekilde temin edileceği, ihtiyaç duyulan veriler hâlihazırda toplanmıyorsa nasıl ve ne sıklıkla kim tarafından temin edileceği, bu kapsamdaki kısıtların neler olacağı gibi hususların mutlaka incelenmesi ve cevaplanması gerekir (DPT, 2006:49).

3.6.1. Performans Göstergeleri

Hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir. Performans göstergeleri gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir. Performans ölçümü, performans göstergeleri kullanılarak uygulama sonuçlarının ölçülmesidir. Performans ölçümü ve değerlendirmesi, gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulmasıdır. Performans ölçümü ve değerlendirmesi;

- Yönetimin etkinliğini sağlar.
- Ölçülebilir hedefler daha kolay gerçekleştirilebilir.
- Hizmetlerin kalitesini artırır.
- Bütçenin geliştirilmesine ve gözden geçirilmesine yardımcı olur.

- Kamu kaynaklarının neden söz konusu faaliyetlere harcandığı sorusunun cevaplandırılmasına yardımcı olur.
- Hesap verme sorumluluğuna ve performans denetimine temel oluşturur.

Performans ölçümü, performans göstergelerinin oluşturulması ve verilerin toplanması ile mümkündür (DPT, 2006:49).

Performans göstergeleri, stratejik planin başarısının ve özellikle uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayan araçlardır. Performans göstergeleri, kuruluşların stratejik amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için kullanılırlar ve performans denetimine temel oluştururlar. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir. Performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılır.

Girdi: Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beseri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtırlar.

Çıktı: Üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine rağmen, amaçlar ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı değildir.

Verimlilik: Birim çıktı başına girdi veya maliyettir. Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir.

Sonuç: Sonuç göstergeleri, elde edilen çıktıların, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını gösterirler.

Hedeflenen sonuçlara ulasmadaki basari seviyesi etkinlik ile ifade edilmektedir. Sonuç göstergeleri stratejik amaç ve hedeflere ulasilip ulasilmadigini ortaya koymalari bakimindan en önemli performans göstergeleridir.

Kalite: Mal veya hizmetlerden yararlananlarin veya ilgililerin beklentilerinin karsilanmasinda ulasilan düzeydir (güvenilirlik, dogruluk, davranis biçimi, duyarlilik ve bütünlük gibi ölçüler).

Çikti ve sonucun ayni kavrami ifade edebildigi durumlar da olmasina ragmen, iki gösterge birbirinden ayridir. Örneğin; “*Tedavi edilen ve taburcu olan hastalarin sayisi*” bir *çikti* göstergesidir. Burada sadece sayi ifade edilmektedir. Programin tedavi edilen insanlar üzerindeki etkilerinin ne oldugu belirsizdir. Öte yandan “*Taburcu edilen ve yardima muhtaç olmaksizin hayatini sürdüren hastalarin sayisi*” ise bir *sonuç* göstergesidir. Burada, tedavi sonrasinda tedavi edilen insanların hayatlarindaki degisiklik ölçülebilmektedir. Benzer sekilde, bazi sonuç göstergeleri ayni zamanda kaliteyi ölçebilmektedir.

Prensip olarak, her bir hedef için mutlaka en az birer girdi, çikti, verimlilik, sonuç ve kalite göstergesi olusturulmalidir. Bir hedef için herhangi bir sınıfa ait olmak üzere birden fazla performans göstergesi belirlemek de mümkündür. Hedeflerin niteligi (çiktiya yönelik, verimliliğe yönelik, sonuca veya kaliteye yönelik olması) performans göstergelerinin niteligini de etkiler. Performans degerlendirmesinde dikkat edilmesi gereken husus, çiktilarin faaliyetlerle iliskilendirilmesi, sonuçlarin ise stratejik amaçlara karsilik gelmesidir. Dolayisiyla burada yapılan, uygulama stratejisi bölümünde anlatilan çerçevenin içinde olan,

ancak daha detaya inen bir performans değerlendirmesidir. Performans gostergelerinin olusturulmasi ve değerlendirilebilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mumkundur. Amaca uygun, dogru ve tutarli verilerin varligi, performans gostergelerinin olusturulmasi, performansin olulmesi ve değerlendirilmesi iin olmazsa olmaz bir on kosuldur. Ne tur verilere ihtiya duyulduğu, bunlarin ne sekilde temin edileceği, ihtiya duyulan veriler halihazirda toplanmiyorsa nasil ve ne siklikla kim tarafından temin edileceği, bu kapsamdaki kisitlerin neler olacaği gibi hususlarin mutlaka incelenmesi ve cevaplanmasi gerekir. Iyi duzenlenmis performans gostergelerinin asagidaki ozelliklere sahip olmasi gerekir:

- Anlamlilik (Stratejik ama ve hedefle dogrudan ilgili mi?)
- Kapsamlilik (Birlikte ele alindiginda stratejik ama ve hedeflerin butun yonlerini kapsiyor mu?)
- Geerlilik (Seilen gosterge, olmeye alistigi hedefi dogrudan temsil ediyor mu?)
- Sorumluluk (Bir birimle baglantisi var mi?)
- Dengelilik (Birden fazla gosterge bir arada uyumlu olarak kullaniliyor mu?)
- Nesnellik (Gostergenin tanimi herkes iin net ve aik mi?)
- Basitlik (Hesaplanmasi ve yorumlanmasi kolay mi?)
- Guvenilirlik (Gosterge iin kullanılacak veri seti dogru, tutarli ve zaman iinde karsilastirilabilir nitelikte mi?)

- Ulasilabilirlik (Gösterge için toplanacak veri kolayca, kısa zamanda ve uygun maliyetle toplanabilir mi?)
- Kullanislilik (Toplanan veriler karar alma sürecinde ve öğrenmede etkili olacak mi?)
- Sahiplenilme (İlgili taraflar bu göstergenin kullanılmasini anlamlı buluyor mu?) (DPT, 2006:50).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SİSTEMATİK SİSTEM TASARIM (SST) MODELİ

Sistemik Sistem Tasarım Modeli (SST), 1991 yılında Suh tarafından geliştirilmiş olan Aksiyomatik Tasarım metodunu temel almaktadır. Aksiyomatik tasarım, tasarım çözümlerinin kalitesini değerlendirmek için iki aksiyom, birçok teorem ve gerekçeleri sağlar. İlk aksiyom Bağımsızlık Aksiyomu, işlevsel gereksinimlerin bağımsızlığını korumayı sağlar. İkinci aksiyom Bilgi Aksiyomu ise tasarımın bilgi içeriğini minimize etmeyi sağlar. SST Modeli, Ürün geliştirme yaşam döngüsü aktiviteleri ve yönetimi için sistemik bir yaklaşım sağlamak için Aksiyomatik Tasarım yönteminin sistemik doğasını kullanmaktadır. Model, Aksiyomatik Tasarım modeli etki alanının açıklanmasını ve yönetimi geliştirerek bir adım daha ileri götürerek ürün geliştirme yaşam döngüsünde test alanını destekler.

Ancak Aksiyomatik Tasarım gereksinimlerin kalitesini belirlemede bir yol sağlamaz. Mühendislik alanında yapılan bir uygulamadan yola çıkılarak geliştirilen

Sistemik Sistem Tasarım Modeli (SST), ürün (sistem, cihaz, hizmet veya süreç) geliştirme sürecinin etkinlik ve verimliliğini artırarak kısa zaman ve düşük maliyetle yüksek kaliteli ürünler üretebilmek için, sistemik, dayanıklı, kolay kullanılabilir ve disiplinler üstü bir ürün geliştirme yaşam döngüsü modelidir.

Aksiyomatik Tasarım ile Sistemik Sistem Tasarım (SST) modeli arasındaki yapısal farklılık test aktivitelerini ve bilgiyi içeren test alanının ve girdi kısıtları ile sistem parçalarını daha iyi yönetimi için iki karakteristik vektörün eklenmesi olmaktadır.

SST Modelinde ürün ve sistem kavramı birbirleriyle yer değiştirilebilir şekilde kullanılmaktadır. Model, sistemlerin, alt sistemlerin, süreçlerin, yazılım, hizmet ya da organizasyonların tasarımı ve geliştirilmesi için uygulanabilir.

Modelde yer alan “ürün geliştirme yaşam döngüsü” tanımı, tasarım aktivitesinin ürün geliştirme yaşam döngüsünün sadece bir parçası olması nedeniyle “tasarım süreci” yerine kullanılmaktadır. Ürün geliştirme yaşam döngüsünün diğer parçaları ise kalite kontrol, konfigürasyon yönetimi, proje yönetimi vd. Bunlar ürünün, sistemlerin, süreçlerin, organizasyonların ya da yazılım mimarisinin tasarımı ve geliştirilmesi olarak anlamlandırılabilir. Bununla birlikte çıktısı ürün, hizmet, süreç, organizasyon seması, iş planı ya da yazılım olan her geliştirme süreci aşağıda belirtilen altı adımdan oluşmaktadır:

1. Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması
2. Bu ihtiyaçları karşılamak için çözülmesi gereken problemlerin tanımlanması
3. Çözümlerin oluşturulması ve seçilmesi

4. Önerilen çözümün analiz edilmesi ve en uygun hale getirilmesi ayrıca müşteri ihtiyaçlarına karşı gelen çözümün doğrulanması
5. Önerilen çözümün uygulanması (prototip ya da son üründe)
6. Müsteri ihtiyaçlarına karşılık gelen ürün sonuçlarının kontrol edilmesi

Sistemik Sistem Tasarım (SST) modeli ürün geliştirme yaşam döngüsü faaliyetlerini desteklemek için sağlam bir yapı ve sistematik düşünmeyi sağlamaktadır. Aynı mantık ve bilimsel düşünce, ürün geliştirme yaşam döngüsü bilgisini yönetmek ve analiz etmek için kullanılabilir.

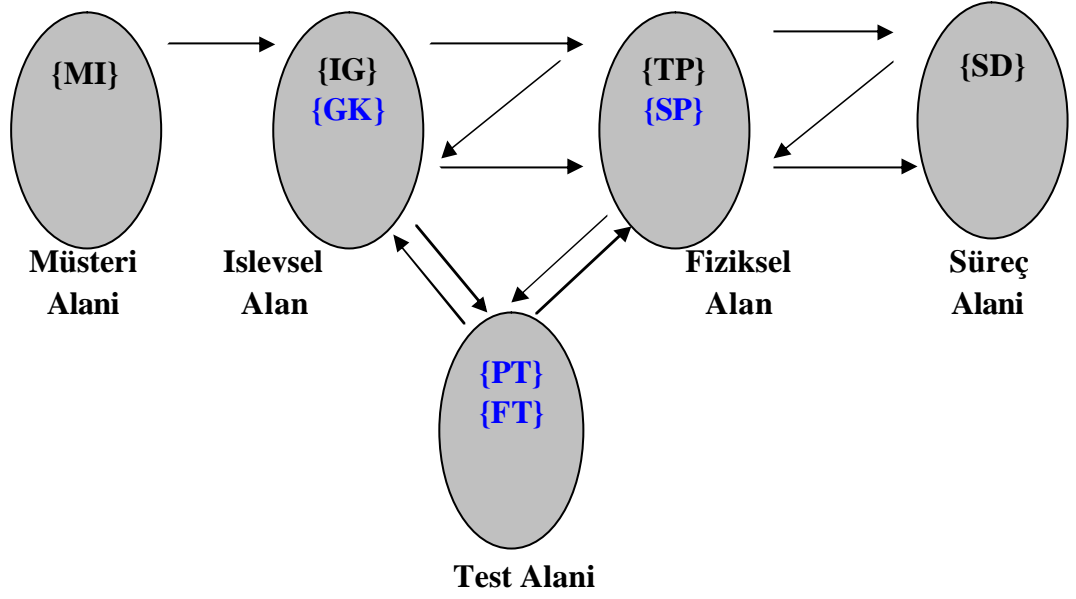
Model, ürün kalitesini iyileştirmek için gereksinimleri ve değişim yönetimini tasarım kalitesi, proje yönetimi ve paydaşlar arasında iletişimi geliştirmek için tasarlanmıştır. Modelin temel amaçları şu şekilde belirtilebilir:

- Gereksinimlerin doğru ve tam olarak belirlenmesini ve tasarımın en erken evrelerden itibaren doğrulanmasını desteklemek,
- Geliştirme aktivitelerini desteklemek için dayanıklı ve sistematik bir yapı sunmak,
- Tam gereksinim takibi kabiliyeti sağlamak (bütün evreleri kapsayan ve 2 yönlü),
- Sistem geliştirme bilgisinin yönetimini, tekrar kullanımını ve paylaşılmasını desteklemek,
- Paydaşlar arası eksiksiz iletişimi desteklemek,
- Gereksinim, Değişiklik ve Proje Yönetimini iyileştirmek,
- Değişik araç, metot ve tekniklerin kullanım ve entegrasyonunu desteklemek.

Yukarıda bahsi geçen *tasarım* kavramı, süreci, işlevsel terimlerle ifade edilen bir ihtiyacı, o ihtiyacı karşılayacak bir ürüne (sistem, cihaz, hizmet veya süreç) çeviren oluşumdur. Tasarım süreci ise, çözüme ulaşmak için, giriskenlik ve yaratıcılığın yani sıra metod, bilgi, beceri ve uzmanlığın da kullanılması gereken karmaşık bir süreçtir (Gümüş, 2005).

4.1. Sistematik Sistem Tasarım (SST) Bilgi Alanları ve İçerikleri

Sistematik Sistem Tasarım (SST) modelinde beş bilgi alanı ve on bir adet karakteristik vektör vardır. Bu model ürün yaşam döngüsünün farklı bilgi alanları arasındaki ilişkiyi ve bu aşamada gerekli olmayan alanın ayrıntılı aktivitelerinin sırasını göstermemektedir. Model Şekil 6’da gösterilmiştir. Ayrıntılı aktiviteler Tablo 9’da gösterilmiştir.



Sekil 6 SST Modeli Bilgi Alanı ve Karakteristik Vektörler

Yan etki alanlarının her bir çifti için, soldaki alan "neye ulaşmak istiyoruz", sağdaki alan tasarım çözümleri için "nasıl ulaşacağız" ya da test alanı için "nasıl test edeceğiz" sorularını belirtir. Her bir bilgi alanının içerikleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 9 SST Modeli Bilgi Alanları İçerikleri

Müsteri Alanı	Müsteri İhtiyaçları (MI), müşterinin ürün ya da sistemden beklediği ihtiyaçlardır
İşlevsel Alan	Tasarım çözümünün işlevsel gereksinimleri (IG) ve girdi kısıtları (GK) IG'ler, tasarımın işlevsel ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak tanımlayan gereksinimlerdir. GK'lari, müşteri, endüstri standartları ve yönetmelikler, mevcut üretim imkânları gibi etkenler tarafından sistemin dışından sisteme empoze edilen limitler ve tasarıma yönelik kararlardır.

Tablo 9 (devam)

Fiziksel Alan	Tasarimin Tasarım Parametreleri (TP) ve Tasarım Parametrelerini sağlayan Sistem parçaları (SP). TP, belirlenen gereksinimler ve kısıtları karşılamak için geliştirilen tasarım çözümlerinin unsurlarıdır. TP'ler kavramsal çözümleri, alt sistemleri, parçaları, ya da parçaların özelliklerini ifade ederler. SP, tasarımı oluşturan fiziksel varlıklardır ve TP olarak ifade edilen çözümleri sunarlar. SP hiyerarsisi Sistemin Fiziksel Mimarisini oluşturur.
Süreç Alanı	Süreç Değişkenleri (SD), SP'leri üretmek (imalat, kodlama, entegrasyon vb.) için kullanılacak süreci açıklar.
Test Alanı	İşlevsel testler (IT) ve Parça Testleri (PT). IT, sistem seviyesindeki işlevsel gereksinimleri karşılanıp karşılanmadığını test ederler. PT, parçaların (alt sistem ya da parça) sorumlu oldukları gereksinimleri ve kısıtları karşılayıp karşılanmadığını test eder.

Bilgi alanları içerikleri kısaltmaları;

MI= Müsteri ihtiyaçları

IG= İşlevsel gereksinimler

GK= Girdi kısıtları

TP= Tasarım parametreleri

SP= Sistem parçaları

SD= Süreç değişkenleri

IT= İşlevsel testler

PT= Parça testleri

Asağıdaki denklemler Şekil 6'da gösterilen bilgi alanları arasında zigzaglama ile elde edilmektedir. Tasarım denklemi (Denklem 1) IG-TP zigzaglamasını belirtir ve tüm yaşam döngüsünü temsil eder. SD'ler SP'lerin ortaya çıkarılması için işleme

tabi tutulur. Aksiyomatik Tasarım metodunda yer alan Denklem 2, modifiye edilerek

Denklem 7 şeklinde belirtilmiştir.

$$\{MI\} = [G] \{IGi\} \quad (3)$$

$$\{MI\} = [K] \{GK\} \quad (4)$$

$$\{IG\} = [T] \{TP\} \quad (1)$$

$$\{GK\} = [KD] \{TP\} \quad (5)$$

$$\{TP\} = [SY] \{SP\} \quad (6)$$

$$\{SP\} = [S] \{SD\} \quad (7)$$

$$\{IG\} = [IT] \{IT\} \quad (8)$$

$$\{SP\} = [PT] \{PT\} \quad (9)$$

Matris elemanları adlandırması aşağıda belirtilmiştir;

[G] – gereksinim matrisi

[K] – kısıt matrisi

[T] – tasarım matrisi

[KD] – kısıt dağılım matrisi

[SY] – sistem yapı matrisi

[S] – süreç matrisi

[IT] – işlevsel test matrisi

[PT] – parça test matrisi

{MI} – müşteri ihtiyaçları vektörü

{IGi} – öncelikli işlevsel gereksinim vektörü

{IG} – işlevsel gereksinim vektörü

{GK} – girdi kısıt vektörü

{TP} – tasarım parametreleri vektörü

{SP} – sistem parçaları vektörü

{SD} – süreç değişken vektörü

{IT} – islevsel test vektörü

{PT} – parça test vektörü

Matris elemanlari için adlandırma düzeni, alan ögeleri üzerine kurulmustur. Örneğin tasarim matrisinin ögeleri $IG_{2.1.2}$ ile $TP_{2.1.3}$ iliskisi $T_{2.1.2 - 2.1.3}$ seklinde gösterilir. Tasarim aksiyomlari, tasarim denklemlerine uygulanabilir ve bagimsizlik aksiyomu süreç denkleminde de uygulanabilir.

Tablolar ve matrisler, eslestirme sirasinda kullanilir ve zigzaglama bilgi alanı ögelerinin detayli açıklamasini saglamaya izin vermemektedir. Buna ragmen alan ögelerinin ayrintili açıklaması disipline uygun bir formatta saglanabilir olmalıdır ve matrisler ve tablolarin eslestirilmesi ile iliskili bir doküman olarak kullanılmalıdır. Bu dokümantasyonun tüm entegrasyonunu ve ayrıca yasam döngüsü boyunca izlenebilirliğini saglayacaktır (Gümüs, 2005).

4.1.1. Müsteri İhtiyaçlari

Müsteri ihtiyaçlari müsterinin bir ürün ya da sistemde aradigi istekler, ihtiyaçlar ve özellikler setinin tümüdür. Ürün yasam döngüsü, bu müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ile baslar. Bunlar müsterinin kendi ifadeleri ile tanımlanırlar. Müsteri ihtiyaçlarının tanımlanmasının amacı, problem durumunu, ne biliniyor, ne bilinmiyor, ne aranıyor anlamak, paydaslari tanımlamak ve onlari ve onların ilgilerini anlamak ve diger faydalari, toplum ve teknoloji için kazanılmış

haklari, iliskilendirilmis olunan teknolojiyi anlamak ve uygun olacak olan kaynaklar için limitlerin bulunmasidir.

Yüksek kalitede gereksinimlere ulasmak ve hiçbir gereksinimin atlanmadigindan emin olmak, tüm paydaslarin ve bütün dis arabirimlerin tanimlanmis olmasi ve operasyonel görüsler ya da sistematik modeller ya da yaklasimlarda oldugu gibi örnek olaylarin kullanilmis olmasi, müsteri ihtiyaçlarini elde etmek için kullanilmis olmalıdır. Müsteri ihtiyaçlarini tanımlamak için kullanılan bazı teknikler sunlardır:

- Yapısal uygulamalı çalışmalar
- Beyin fırtınası ya da problem çözme oturumları
- Mülakatlar, anketler
- İş modellerinin gözlemlenmesi
- Sistemin organizasyonel ve politik çevresinin gözlemlenmesi
- Teknik dokümantasyon gözden geçirmesi
- Pazar analizi
- Rekabetçi sistem değerlendirme
- Tersine mühendislik
- Simülasyonlar ve prototip

MI'lerin ölçülebilir ya da test edilebilir olması gerekmez. Bunlar sadece müşterinin ihtiyaçlarıdır. Ancak MI'ler işlevsel alan için eslestirildiğinde IG'ler ölçülebilir ve test edilebilir olan MI'lerden türetilmiştirler. Böylece kabul testi objektif olarak

belirtilmiş işlevsel gereksinimleri karşılayan son ürünü denemek için yapılabilir olur. Her bir MI için aşağıda belirtilen minimum sayıdaki bilgi toplanmış olmalıdır.

Özellik	Açıklama
MI beyanı	Müşterinin dilinde müşteri ihtiyaçlarının beyanı
MI kaynağı	Müşteri iletişim bilgileri
Bilgi edinme tarihi	Müşterinin MI'lerin bilgilendirmesini yaptığı tarih
Yorumlar	MI hakkında bütün açıklayıcı yorumlar ya da sistem analisti tarafından müşteriden sağlanmış yorumlar

Ürün geliştirme yaşam döngüsüne ait olmayan bakım, güvenilirlik, eğitim ve ürün hayatının sonlanması gibi ürün yaşam döngüsü aşamalarının ve aktivitelerinin önemlilerinden bazıları, genel olarak ürün yaşam döngüsünde limitli öngörüs alırlar ve üründeki bu sonuçlar operasyonel çevreyi desteklemek için karmaşık yapıya, kullanımı kolay olmayan ve maliyetlidir. Son ürün tarafından karşılanmış olan müşteri ihtiyaçlarının bir parçası olan bu faktörlerle ilgili endişeler ve ihtiyaçların dahil olması ile maliyetler azaltılabilir, operasyonel performans verimliliği, müşteri memnuniyeti ve ürün desteği radikal olarak geliştirilebilir.

MI'ler toplandıktan ve analiz edildikten sonra MI'ler başlangıçtaki işlevsel gereksinimler ve girdi kısıtları için eşleştirilmelidir (Gümüş, 2005).

4.1.2. İşlevsel Gereksinimler

MI'lerden IG'leri türetmek ve tanımlamak, yaşam döngüsünü geliştirme adımıdır. Bu işlem tamamen subjektif bir aktivite olmasına rağmen gereksinim şablonu ya da kontrol listeleri yol gösterici olarak kullanılabilirler ve IG'lerin dokümanla edilmesinde ve geliştirilmesini standart hale getirir. Ayrıca iç ve

dis müsteri görüşleri, ayrıştırılmış gereksinimler ile tanımlanmış müsteri ihtiyaçlarının aynı sırada olduğundan emin olmayı sağlar. IG'ler, her IG'nin karşılandığını ve dokümente edilmiş müsteri ihtiyaçlarını sağladığından emin olmak için geriye doğru izlenebilir olmalıdır.

Gereksinimler, kendileri tarafından doğrulanabilir ve elde edilebilir ve doğrulanabilir ve elde edilebilir gereksinimlere ayrıştırılabilir olmalıdır. Temel gereksinimler, sistemin kuruluşunu gerçekleştirdiği ve tasarım, üretim, test ve operasyon gibi ürün yaşam döngüsü aktivitelerinin geri kalanı için temel oluşturduğundan doğrulanabilir ve elde edilebilir olmalıdır.

IG'ler işlevsel alanda, tasarım çözümlerinin işlevsel ihtiyaçlarını karakterize ederler. MI'lerden esleştirilen IG'ler en üst seviye IG'ler olmayabilir. Bunlar, başka bir MI'den ayrıştırılmış ya da üst seviye IG henüz mevcut değil iken üst seviye gereksinimlerin alt seviyesi olabilir. Bu nedenle IG'ler öncelikli olarak, IG/TP hiyerarsisini henüz temsil etmediğini belirtmek amacıyla "öncelik" için "i" eklentisi almış MI'den oluşturulmuştur. MI'ler, proje kapsamını etkileyen proje zamanlaması, uygun kaynaklar, hedef pazar ve diğer faktörleri göz önüne getirirken öncelikli IG'leri yaratmak için analiz edilirler.

Öncelikli IG'ler, sistem IG'lerini geliştirmek ve sistem IG/TP'yi doğrulanabilir ve elde edilebilir IG'lere ayırtmak için kullanılmaktadır. Bu işlem bir kez gerçekleştirildiğinde IG'ler temel alınmış (işlevsel temel), ayrıntılı bir dokümanda dokümente edilmiş ve paydas ya da sponsorun onayı alınmıştır. İşlevsel temel kurulduktan sonra IG'leri tam anlamıyla kontrol etmek için değiştirilir.

Temel IG'ler, dogrulanabilir ve elde edilebilir ve islevsel alanda yer alan tasarim çözümlerinin islevsel ihtiyaçlarini tamamen karakterize oldugunu göstermek için bagimsiz gereksinimlerin minimum dizidir.

En üst seviye IG'ler en alt seviyedeki gereksiz tasarim kisitlarindan etkilenmekten kaçınmak için tarafsiz çözüm olarak açıkça belirtilmiş olmalıdır. Tarafsiz bir islevsel gereksinim gereksinimlerin nasıl bir araya getirileceğini değil gereksinimin ne olduğunu ifade eder (Gümüş, 2005).

4.1.3. Girdi Kisitlari

Merriam-Webster kisitlari “bazi aksiyonlari uygulamak ya da bunlardan kaçınmak için kontrol, kisitlanmis ve mecbur kalmis olmanin doyumu” olarak tanımlamaktadır. Girdi kisitlari müşteri, sektör standardi ya da hükümet düzenlemeleri aracılığıyla harici olarak etkilenmistirler ve bunlar uygun TP'ler için limitleri ayarlarlar. GK'lar müşteri ihtiyaçlarından geliştirilmiştir. Örneğin, enerji kaynagi 110Volt, 50Hz olan bir buzdolabi için yiyecekleri belli derecede saklamak bir gereksinimdir ya da parmak izi özelligi bir kisittir.

İki tip GK vardır:

1. Tasarım Kisiti: kullanılmış malzeme, ölçü gibi ayrıntılı TP'lerin seçimlerini belirler. Örneğin “istenen deger için kontrol sıcakligi 1000ft³ hacminde” olarak belirtilmiş müşteri ihtiyacini alalım. Burada IG (istenen deger için

kontrol derecesi) ve GK (1000ft³ hacminde) müşteri ihtiyacından türetilmiştir.

2. Performans Kisiti: işlem hacmi, geçerli frekans aralığı, sistemin çalıştırılması için olması gereken sıcaklık aralığı gibi performans limitlerini belirler. Örneğin, “sistem -10° ile 50° aralığında çalıştırılmalıdır” Müşteri ihtiyacında sadece bir tek kısıt (-10° ile 50° aralığında çalıştırılmalı) müşteri ihtiyacından türetilmiştir.

Tasarım kısıtları tasarım çözümü ya da tasarım çözümünün özelliklerini direkt olarak belirler. Ancak performans kısıtlarını dahil etmek için GK’si belirlenmiş olan TP için bir alt IG yaratılmış olmalıdır. Müşteri ihtiyaçlarından türetilmiş GK’lar en üst seviyedeki TP için ilk olarak ayrılmıştır ve sonra en alt seviyedeki TP’ler için analiz sırasında eğer gerekli ise GK’lar analiz edilmiş ve ayrılmıştır. Bu yönetim ve girdi kısıtlarının ayrılması için resmi ve yapısal yaklaşımdır (Gümüş, 2005).

4.1.4. Gereksinim ve Kısıt Matrisi

Denklem 3 ve 4’ün amacı IG’ler ve GK’lar ile MI’ler arasındaki esleştirmeyi yakalamaktır. Bu esleştirme süreci analizin başlamasından önce ve müşteri ihtiyaçlarında her ne zaman değişiklik olursa bir kez uygulanır. Gereksinim ve girdi matrisleri SST’deki ön-gereksinimlerin izlenebilirliğinin oluşturmayı ve IG ve GK’ların gerekçeleri ve kaynakların içinde anlaşılmasını sağlar.

Suh (2001) ‘birçok durumda MI’ler ayrıştırılmaz ya da ayrıştırmaya ihtiyaç duymaz çünkü MI’ler sıklıkla en yüksek seviyedeki ihtiyaçların olduğu durumlarda belirlenir” şeklinde belirtmektedir. Ancak MI’lerin bazisi TP’lerin alt seviyeleri tarafından karşılanmış olacak olan en düşük seviyedeki IG ve GK’lar için uygun olmaktadır.

MI’lerden öncelikli olarak eşleştirilen IG’ler IGi# olarak isimlendirilir ve buradaki “i” önceliği belirtir. Çünkü bu IG’lerin ayrıştırma ve eşleştirme ile yukarıdan aşağı analiz uygulanarak oluşturulacak olan IG/TP hiyerarsisi içine entegrasyonu olacaktır. Tablo 10’da önerilen sablon MI’den IGi’lere ve GK’ların eşleştirmesini dokümanete etmek içindir. Bu sablon müşteri ile işlevsel alan arasında eşleştirme ilişkisini ortaya çıkarır. Bu gereksinimlerin daha iyi izlenebilirliği ve değişim yönetimi hem de daha iyi etki analizi için ortaya çıkarılan ve dokümanete edilmiş olan bilginin bir alandan diğer alana akışı için çok önemlidir.

Matris elemanları için mümkün değerler “0” ilişki olmadığını “X” ise ilişki olduğunu işaret eder.

Tablo 10 Eşleştirme Sablonu

IGi Tanımlaması	IGi Açıklaması	MI Tanımlaması					
		1	2	3	4	5	..I
IGi1		0/X	0/X	0/X	0/X	0/X	
IGi2							
·							
·							
IGim							

Tablo 10 (devam)

GK Tanımlaması	GK Açıklaması	1	2	3	4	5	..I
GK1		0/X	0/X	0/X	0/X	0/X	
GK2							
.							
.							
GKn							

Gereksinim (G) ve Kısıt (K) matrislerinin her bir elemanının açıklaması Tablo 11’de belirtilen sablonda dokümente edilmiş olmalıdır. Tabloda yer alan i, MI içeriği, j IGi içeriği ve k GK içeriğidir (Gümüş, 2005).

Tablo 11 Esleştirme Açıklama Sablonu

Gi-j/Ki-k	IGi ve GK için MI Esleştirme Açıklaması
Gi-j/Ki-k	Esleştirme açıklaması

4.1.5. Sistem IG/TP/SP

MI’lerin bazisi en yüksek seviyedeki ihtiyaçların koşullarında belirlenemeyebilirler ve en düşük seviyedeki IG ve TP’ler için karşılık gelmeyebilirler. Bu yüzden MI’ler IGi’ler ve GK’lar ile bir kez esleştirildiğinde sistemin ana hedefi, sistem IG geliştirilmiş olmalı, en üst seviye tasarım anlayışı, sistem TP ve en üst seviye fiziksel sistem, sistem SP önerilmiş olmalıdır. Sistemin

IG/TP/SP üçlüsünden tasarim ayrıştırması ve zigzaglama baslar. Bu sistemin analizi için kullanılmis olan gerçek yukardan-asagi yaklasimi kesinlestirmeye yardımcı olur. Bu üçlü ayrıca sistem ve proje için kapsamin kurulması için bir araç gibi hizmet eder. Öncelikli IGi'ler daha sonra uygun olan yere IG/TP hiyerarsisi içine entegre edilmiş olmalıdır (Gümüs, 2005).

4.1.6. Tasarim Parametreleri

TP'ler fiziksel alanda tasarim çözümlerinin elemanıdır. TP'ler kavramsal tasarim çözümleri, alt sistemleri ya da parça özelliklerini açıklayabilirler. TP'leri geliştirmek bilgi, beceri ve yaratıcılık gerektirir. Tablo 12'de açıklandığı gibi TP'ler tarafından belirtilmiş tasarim çözümlerini sağlayan fiziksel öğelerin çeşidini temel alan TP'lerin 5 çeşidi vardır.

Bu sınıflandırmanın hedefi TP'ler ile SP'ler arasında tasarimcinin esleştirme yapabilmesine yardımcı olmaktır. TP'nin çeşidi TP'nin geliştirildiği anda önerilmiş olabilir ve daha sonra daha ileri tasarim ayrıştırmasına bağlı olarak güncellenebilir, önerilmiş tasarimin doğrulanmasına yardımcı olmak ve ayrıca diğer takım elemanları ve paydaşlarla iletişime yardımcı olmak için TP'leri canlandırabilmek için çok iyi bir uygulamadır. Sadece bazı GK'lar ile esleştirilmiş olan TP'ler canlandırılabilir. Canlandırma, çizimler, prototipler, görsel prototipler ya da sayısal modeller aracılığıyla gerçekleştirilebilir (Gümüs, 2005).

Tablo 12 Tasarım Parametreleri Çesitleri

TP Çesidi	Açıklama
Çesit 1 (Sistem)	Bu TP çesidi sistemin kendisini tanımlar. Ayristirmada bu çesidin sadece tek bir TP'si sistem TP'si olmalıdır.
Çesit 2 (Kavramsal)	Bu TP çesidi özet/kavramsal çözüm ya da çoklu alt sistemlerden saglanmış bir tasarım çözümünü tanımlar. Eger TP Çesit 2 olmak için kararlı yapıda ise bu Çesit 3, Çesit 4 ve Çesit 5 için daha ileri ayristirma yapılmış olmalıdır.
Çesit 3 (Alt sistem)	Bu TP çesidi önerilen sistemin bir alt sistemi tarafından saglanan bir çözümü tanımlar.
Çesit 4 (Parça)	Bu TP çesidi bir alt sistemin özgün bir parçası tarafından saglanan bir çözümü tanımlar.
Çesit 5 (Özellik)	Bu TP çesidi bir parçanın özelliği tarafından saglanan bir çözümü tanımlar.

4.1.7. Tasarım Matrisi

Üst seviye IG ve TP hem de üst seviye TP'ye ayristirilmiş GK'lar bir kez verildiğinde üst seviye IG'yi saglamak ve ayristirilmiş GK'lari karsilamak için gerçekleştirilmesi gereken işlemler saptanmış ve bunlar alt seviye IG'ler gibi listelenmiştir. Ayristirma ve zigzaglama, yeni kurulmuş IG'ler için TP'leri bulma ve geliştirme ile devam eder.

Tasarım matrisi, eger tasarım ilk aksiyomu saglıyor ise bunu göstermek için IG'ler ve TP'ler arasındaki ilişkiyi yakalamak, göstermek ve değerlendirmek üzere kullanılır. Bununla birlikte, ayristirma yaparak seviyeye varana kadar tasarım matrisindeki değerler ya tasariyi, ya ayristirmanin bir sonraki adimi için tasarımın yönünü ya da varsayima dayalı ya da tasarımcinin daha ileriki tasarım ayristirmasına dahil etmek istediği kısıtlari gösterebilir.

Ayrıştırmanın her aşamasında, her IG/TP çifti için o seviyede bir tasarım matrisi geliştirilmiş olmalı ve bağımsız aksiyomun kabul edilebilir tasarımı sağladığından emin olunmalıdır. Tasarım matrisinde yer alan öğeler:

- i. “0” in anlamı; TP’nin, IG’de işlevselliği sağlamak için kullanılmadığını belirtmekte ya da IG’yi sağlamak için geliştirilmiş olan diğer TP’leri etkilememektedir.
- ii. “X” in anlamı; TP, henüz yeterli bilgi olmadığından ölçülemeyen bir yolda IG’ye etki eder ya da
- iii. “f(TP), IG ve TP’ye tekabül eden ilişkinin ölçülebilir olduğunu tanımlar.

(Gümüş, 2005).

Tablo 13 Örnek Tasarım Matrisi

(a) Tablo gösterim

IG/TP	#.1	#.2	#.3	.	.	#.n
#.1	0/X/f(TP)					
#.2						
#.3						
.						
.						
#.n						

(b) Denklem gösterim

$$\begin{Bmatrix} IG\#.1 \\ IG\#.2 \\ IG\#.3 \\ . \\ . \\ IG\#.n \end{Bmatrix} = \begin{Bmatrix} 0 / X / f(TP) \\ \dots\dots\dots \\ \dots\dots\dots \\ \dots\dots\dots \\ \dots\dots\dots \\ \dots\dots\dots \end{Bmatrix} \begin{Bmatrix} TP\#.1 \\ TP\#.2 \\ TP\#.3 \\ . \\ . \\ TP\#.m \end{Bmatrix}$$

Tasarım matrisi için bağımsızlık aksiyomunu temel alan üç olasılık vardır: diyagonal matris (ayrışık), üçgen (yari bağlasık) ya da diğer bağlasık matristir. Ayrışık tasarımda IG'ler ve TP'ler arasında birebir ilişki vardır. Yari bağlasık tasarımda eğer TP'ler tam anlamıyla birbirini izleyen sırada ise IG'ler karşılanabilir. Bağlasık tasarım, IG'lerin karşılanabileceği noktayı garantilememektedir.

Ana tasarım matrisi bağımsızlık aksiyomunu sağlıyor ise belirlenmelidir. Bu ayrıca daha önceki tasarım kararlarını yeniden değerlendirmek ve varsayımların hala geçerli olduklarından emin olmak için kullanılır. Yeni TP'lerin geliştirilmiş olmasından dolayı değerler artık geçerli değil ise diyagonal olmayan değerler, tasarım matrisi bağımsızlık aksiyomunu sağladığı sürece yeni bir konuma getirmek için yenilenebilir.

Kabul edilebilir tasarım tümüyle sağlandı ise ayrıştırma işlemi başlar, aksi takdirde bağımsızlık aksiyomunu sağlamak için önerilmiş TP'ler yeniden gözden geçirilir. Sistem tasarımı, ya gerçekleştirmek (üretmek, üretim vb) ya da alt sistem mi parça mi olup olmadığını bulmak için yeteri kadar yaprak seviye TP'nin ayrıntılandırmasının tamamlandığını söyleyebilir. Detaylı tasarım tamamlandığında ve IG ve TP hiyerarsisi elde edildiğinde alternatif tasarımlar arasından en iyi tasarımı bulmak için bilgi aksiyomu kullanılır (Gümüş, 2005).

4.1.8. Girdi Kisitlari Dagitim Matrisi

IG-TP ayristirmasi sirasinda diger önemli bir konu girdi kisitlarinin önerilen tasarim tarafından karsilandigindan emin olmaktır. Eger önerilen çözüm girdi kisitlarini karsiliyor ve onlari yeni bir alt tasarim parametresine yönlendiriyor ise belirleme yapmak için TP'lerin gelistirilmesinden önce ve sonra ayristirmanin her bir adiminda GK'lar analiz edilmelidir.

Girdi kisitlarinin tümü ilk olarak sistemim TP'sine yönlendirilmistir. Alt TP'ler ayristirma süreci girisiminde oldugu gibi GK'lardan kazanilir. GK'yi izleme ve dagitimini desteklemek için dagitim bilgisi matris formatinda saklanmis olmalıdır. Bu formatla GK'lar kolaylikla belirlenebilir. Tasarimcilar tasarimi en alt seviyelere kadar ayristirirken girdi kisitlari daha arinmis ve ayrinti çözümlü hale gelir. GK analizi ve yerlestirmesi için sablon Tablo 14'de belirtilmistir. TP-GK tablosunda "X", GK bütün olarak alt TP'den kazanilmis, "0" GK, alt TP'ye uygulanamaz anlamindadir. Kazanimin ikinci durumunda alt GK'lar tanimlanmis olmalıdır.

Tablo 14 TP-GK Yerlestirme Tablosu

TP/GK	#	#	#
#			
#			
#			
#			
#			
#			

Kisit yerlestirme matrisinin her bir elemaninin açıklaması Tablo 15’de belirtilen sablon kullanılarak dokümanite edilebilir. Tabloda yer alan “i” GK göstergesi ve “j” TP göstergesidir.

Tablo 15 TP-GK Yerlesim Açıklama Sablonu

GYi-j	Yerlesim Açıklaması
GYi-j	Girdi kisitinin yerlestirilme nedeni

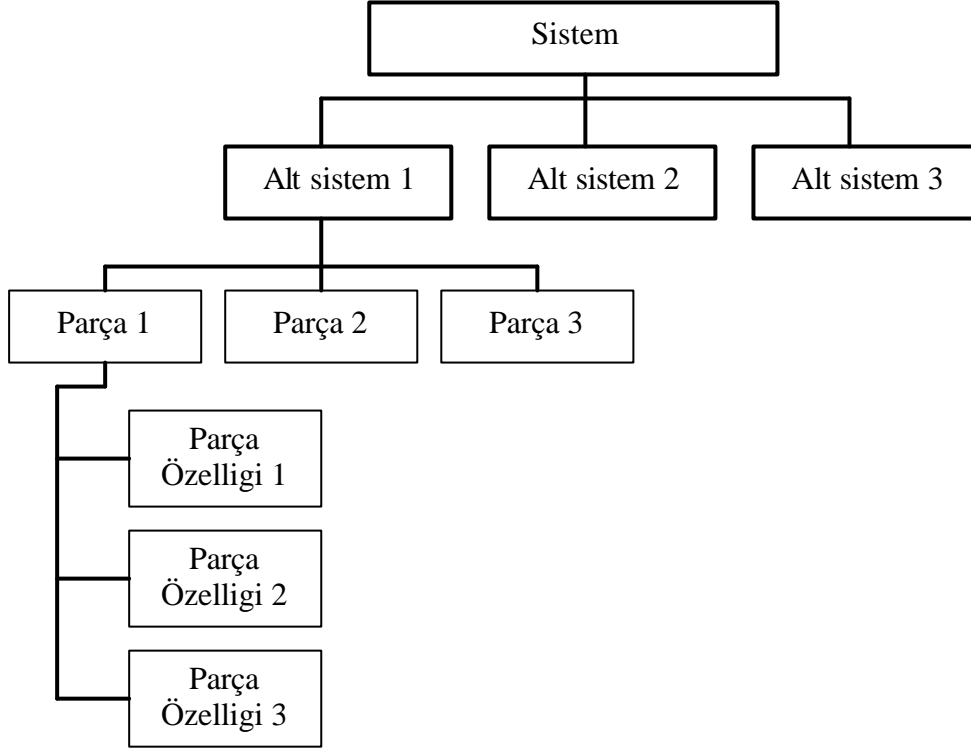
Ana tasarım matrisi ile GK yerlestirmesi tasarımcılara tasarımlarının uyumlu olacağı açıkça belirtilmiş kisit setine sahip alt sistemler üzerinde çalışmalarına izin verir (Gümüş, 2005).

4.1.9. Sistem Parçaları

Fiziksel ögeler olan SP’ler TP olarak tanımlanmış olan tasarım çözümlerini sağlar. SP’lerin hiyerarsik derlemesi sistemin fiziksel mimarisini oluşturur. SP’ler ya üretilmiştir ya da ticari olarak uygun alternatiflerden seçilmişlerdir. Sistemin fiziksel mimarisi için tanımlanan üç çeşit eleman vardır:

1. Sistem
2. Alt sistem
3. Parçalar

Parçalar en alt seviyedeki elemanlardır ve Şekil 7’de gösterildiği gibi çoklu özelliklere sahip olabilirler.



Şekil 7 Sistem Fiziksel Mimari Sablonu

Her bir eleman için açıklamalar Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16 Sistem Fiziksel Eleman Açıklamaları

Çesit	Açıklama
Sistem	Sistem organizasyon, yazılım uygulamaları vb gibi çoklu alt sistemlerden oluşur.
Alt sistem	Bir alt sistem çoklu alt sistemler ya da parçalardan oluşabilir. Motor, finans bölümü gibi. Eğer ticari olarak uygun ise bir alt sistem parça olarak değerlendirilebilir.

Tablo 16 (devam)

Çesit	Açıklama
Parça	Parça, tanımlanabilir fiziksel öğelerden ayrı olarak en alt seviyedir. Piston, finans bölüm sefi gibi.
Parça Özelliği	Parçanın karakteristigidir. Pistonun uzunluğu, finans bölüm sefinin sorumlulukları gibi.

Bazı karmaşık sistemler fiziksel mimariyi doğru tanımlamak için üç basamaktan daha fazlasına gerek duyarlar. IG-TP eşleştirme ve ayrıştırması sırasında tasarım çözümlerini sağlayacak olan SP'ler TP'ler gibi tanımlanmış, ayrıca tanımlanmıştır. Ancak TP ve SP'ler arasında 2.Çesit TP'ler fiziksel öğeleri karşılamadığı ve 5.Çesit TP'ler parça özellikleri ile sağlanmış olduğundan birebir ilişki olmayabilir. Buna ek olarak bir SP çoklu TP'ler ile tanımlanan tasarım çözümlerini sağlayabilir. Diğer yandan bu TP'ler tek bir parça için atanmış olacak olan 5.Çesit TP'ler olabilir.

Çözüm bir TP'de belirtilmiş olsa bile TP ticari olarak alt sistem ya da parça olmak için uygundur. İşin bir bölümü tasarım dahil ise dahil edilmeyecek ise IG-TP çifti ayrılmış GK'lar ve sistem kısıtları ile birlikte dokümanete edilmiş ve anlaşma taraflarına gönderilmiş olmalıdır. Bu bölümlerin tasarımı sonlandırıldığında sistem için ana tasarım matrisi, eğer tüm tasarım kabul edilebilir ise belirtilmesi için yeni tasarım ile biçimlendirilmiş olmalıdır.

SP numaralandırması sistem fiziksel mimarisine bağlıdır ilgili TP numaralandırmasını değil. Bu nedenle IG-TP ayrıştırmasına paralel olarak SP hiyerarsisi ve numaralandırması oluşturulmuş olmalıdır. TP'den SP'ye eşleştirme,

öncelikli olarak TP'ler gibi belirlenmiş tasarım çözümlerini sağlayan olası SP'leri tanımlamak için yukardan-asagi tasarım ayrıştırması sırasında uygulanmıştır. Ancak bir kez an alt seviye TP'ler geliştirildi ise o zaman öncelikli tanımlı SP'ler yeniden değerlendirilmiş ve aşağıdan-yukarı doğru sonlandırılmış olmalıdır. Aşağıdan-yukarı öncelikli tanımlamanın hedefi TP geliştirilmesi sırasında TP'leri görselleştirmeye hem de önerilen TP'ler üretilebilir ise belirlemeye yardımcı olmasıdır. SP hiyerarsisi, Tasarım Yapı Matrisi (TYM), Hata Modları ve Etki Analizleri (FMEA) ve maliyet analizi dahil birçok fiziksel parça temelli analiz için kendi kendini yerleştirir (Gümüş, 2005).

4.1.10. Süreç Değişkenleri

Süreç Değişkenleri (SD) alt sistem ya da parça olan sistem parçalarını ortaya çıkarmak için süreçleri tanımlar. Diğer disiplinin kendine özgü üretim, kodlama ve uygulama gibi evrelerde “üretme” yerine kullanılabilir. Bunların tümü TP'ler gibi çözüm belirtmeyi sağlayan öğeleri gerçekleştirme süreci ve ilişkilendirilmiş IG'lerde işlevselliği belirtmeyi sağlamaya değinir.

Tek bir SD her bir SP için “parça özellikli” SP çesidi dışında gerçekleştirilmiş olmalıdır. Parça özellikli SP çesidi için SD özel durumların, süreç parametrelerinin ya da parça için geliştirilmiş SD için gereksinimler listesidir. Üç çeşit TP vardır:

1. Özgün parça için üretimin süreci

2. Montaj ya da bir alt sistemi ortaya çıkarmak için entegrasyon süreci ya da başka bir sistem ya da alt sistemi ortaya çıkarmak için alt sistemlerin entegrasyonu
3. Ticari olarak kullanıma hazır malzeme, alt sistem ve parça için satılma emri

Tasarım yaklaşımı SST modelinde yukarıdan-aşağıdır. Yukarıdan-aşağı tasarım ayrıştırması sırasında SD, SP'yi ortaya çıkarmak ile ilgili endiseleri hesaplama alanını daraltmak için her bir SP için kabaca planlanmış olmalıdır. Ayrıca önerilen SP üretilebilir ise belirlenmesine yardımcı olur. Ancak aşağıdan-yukarı yaklaşım parçaların detayları geliştirilmiş ve bu parçaların üretilebilirliği sabitlenmeden önce montaj/entegrasyon süreci tamamlanamayacağından SD'leri yeniden değerlendirmek ve sonlandırmak için gerekebilmektedir. Eşleştirme kuralları Tablo 17'de belirtilmiştir (Gümüş, 2005).

Tablo 17 SP-SD Eşleştirme Kuralları

Çesit	Açıklama
Sistem	Sistemi biçimlendirmek için alt sistemlerle birlikte bir araya getirmeyi sağlayan montaj/entegrasyon sürecidir. Sistemin kavramsal olarak oluşturulduğu zamanda bir SD sablonu geliştirilmiş olmalı ve SD alt sistemler sonlandırıldığında tamamlanmış olacaktır.
Alt sistem	Bu alt sistemi biçimlendiren alt sistemler ya da parçaları bir araya getirmeyi sağlayan montaj sürecidir. Alt sistemin tanımlandığı zamanda bir SD sablonu geliştirilmiş olmalı ve bu SD alt sistemler/parçalar sonlandırıldığında tamamlanmış olacaktır. Alt sistem için ticari olarak uygun olan SD bir satılma talebidir.

Tablo 17 (devam)

Çesit	Açıklama
Parça	SD ortaya çıkarılması gereken bir parça için süreçtir. Parçanın tanımlandığı zamanda bir SD sablonu geliştirilmiş olmalı ve bu SD parça özellikleri sonlandırıldığında tamamlanmış olacaktır. Alt sistem için ticari olarak uygun olan SD bir satılma talebidir.
Parça Özellikli	Parça için geliştirilmiş SD için SD özel durumların, süreç parametrelerinin ya da gereksinimler listesidir.

4.1.11. Sistem Yapı Matrisi ve Süreç Matrisi

Her bir seviye için IG-TP ayrıştırması tamamlandıktan sonra yeni geliştirilmiş TP'ler için SP'ler ve SD'ler geliştirilmiş olmalıdır. Bu analiz TP'leri görselleştirmek için sistem fiziksel mimarisini geliştirmeye ve eğer TP'ler üretilebilir ise belirlenmelerine yardım eder.

Tablo 18'de gösterilen sablon SP ve SD eşleştirmesi için kullanılabilir. SP ve SD tanımlamaları özellikli parça SP çesidi dışında SO'ler ve SD'ler arasında birebir ilişkinin altında yatan varsayımından dolayı aynıdır. Sablonda SP ismi ve SD'nin başlığı dokümanite edilmelidir. Ana SP ve SD'ler bu adımda içerikte yer alan ana alan öğeleri ile türetilmiş alan öğelerini yerleştirmek için sablona dahil edilmişlerdir.

Tablo 18 TP-SP-SD Eslestirme için Sablon

TP Tanimlamasi	TP Çesidi	SP/SD Tanimlamasi	SP Ismi	SD Basligi
Ana TP Tanimlama	Ana TP Çesidi	Ana SP Tanimlama	Ana SP	Ana SD
Alt Tanimlama	Alt TP Çesidi	Alt SP Tanimlama	Alt SP	Alt SD
Alt Tanimlama	Alt TP Çesidi	Alt SP Tanimlama	Alt SP	Alt SD
.
.

TP'ler ve SP'ler arasindaki iliski bir tasarim çözümünü saglayan çoklu SP'ler bir araya geldiği zaman TP ya da çoklu TP'lerde tasarim çözümlerini tek basına saglayan birebir ya da bir SP belirlenebilir. Bu yüzden ayrı bir TP-SP matrisi TP'ler ve SP'ler arasindaki iliski sunmak için geliştirilmiştir.

Eğer Çesit 3TP 5.Çesit alt TP'lere sahip ise, ilk olarak ana TP'nin parçasinin gerçekleştirilebilmiş/tanimlanmış olması gerekir ve daha sonra parçaların özellikleri 5.çesit alt TP'lere eslestirilmistir. Bu durumda parçalar TP-SP-SD tablosunda listelenir ve TP-SP matrisinde ana TP'ye eslestirililer. Tablo 19'da TP-SP matrisi sablonu belirtilmiştir.

Tablo 19 TP-SP Matris Sablonu

TP/SP	1.1	1.2	1.3	1.4	..	n
1.1.	0/X	0/X	0/X	0/X		0/X
1.2	0/X	0/X	0/X	0/X		0/X
.						
.						
N	0/X	0/X	0/X	0/X		0/X

Bir SD özellikli çeşit SP'ler hariç her bir SP için geliştirilmiştir. Bu nedenle SP'ler ve SD'ler arasındaki ilişki ve bazı bilgileri sağlayan TP-SP-SD eşleştirmesi için sablon sağlandığından SD'lerin birebir ve ayrı bir süreç matrisi oluşturmaya gerek yoktur (Gümüş, 2005).

4.1.12. İşlevsel Test ve İşlevsel Test Matrisi

İşlevsel test işlemi (IT) gereksinim özellikleri (GÖ), dokümanında dokümante edilmiş en üst seviye IG'leri karşılayan sistem doğrulaması için geliştirilmiştir. Bu nedenle IG'ler bir kez temelde oluşturulurlar ve detaylı tasarım tamamlanır. IG'lerin tüm temelini kapsayan IT'ler geliştirilmiş olmalıdır. IT'ler son kabul testi sırasında tamamlanmış olur.

İşlevsel test matrisi gereksinim özellikleri dokümanında dokümante edilmiş IT ve IG'ler arasındaki ilişkiyi gösterir. Matris öğeleri için olası değerler "0" ve "X" dir. Bir IT tek bir IG ya da çoklu IG'yi doğrulayabilir fakat ideal durum her bir

IG'nin sadece tek bir IT tarafından dogrulanmasidir. Tablo 20'de islevsel test matrisi sablonu gösterilmistir (Gümüs, 2005).

Tablo 20 IT Eslestirme Tablosu Sablonu

IT Tanimlamasi	IT Ismi	IG Tanimlamasi					
		1	2	3	4	5	..k
IT#	IT Ismi	0/X	0/X	0/X	0/X	0/X	
IT#							
.							
.							
IT#							

IT ve PT'nin benzer olan dokümantasyonunun sablonu Tablo 21'de açıklanmistir.

Tablo 21 IT ve PT Sablonu

Özellik	Açıklama
Test Islemi Tanimi	Özel test islemini tanımlar
Isim	Test islemi için kısa bir isim
Testte olan alt sistem/parça	Test edile SP'yi tanımlar
Test edilecek IG'ler	Test edilecek olan yeri belirlenmiş IG'leri tanımlar
Test edilecek GK'lar	Test edilecek olan yeri belirlenmiş GK'lari tanımlar
Varsayımlar ve kısıtlar	Sistem, test çevresi ya da kaynaklardan dolayı test isleminde her varsayım yapılmış ya da kısıtlar kabul edilmistir.
Ön kosul sartlari	Her ön kosul sarti uygulanan test islemi için önceden kurulmuş olmak zorundadır.
Test girdileri	Test islemi için her test girdisi gereklidir.
Test prosedürü	Test prosedürünün adım adım açıklanması. Test için her asama, aksiyon, beklenen sonuç ve analiz prosedürleri dokümanite edilmiş test sonuçlari için analiz edilmiş olmalıdır.

4.1.13. Parça Testi ve Parça Test Matrisi

Parça testi IG'ler, ayrılmış olan GK'lari basarili bir sekilde karsilayan SP ve alt sistemi dogrulamak ve onaylamak için uygulanir. En azindan bir PT, her 3. ve 4. Çesit SP için gelistirilmis olmalidir. Bir PT, metal yorgunlugu, titresim, sok, basinc, isi, nem gibi test performansi gibi parçanın karakteristigi için gelistirilmis olmalı ya da bir PT bir SP'nin tüm karakteristigini test edebilir. PT'ler yukardan-asagi ayrıştırma sirasinda tasarlanmistir. PT'lerin taslagini gelistirmek, test edilebilir IG'lerin gelistirilmis ve önerilen tasarimin gerçekçi oldugundan emin olmak için endiselerin test edilme düşüncesini saglamaya yardimci olur. Tasarim ayrıştırmasi bir kez sonlandiginda ilk olarak SP'ler daha sonra PT'ler sonlandırilmalidir. SP üretiminin basarili sekilde tamamlanmasi ilgili PT'nin yürütülmesi ile kesinlestirilmistir. PT'lerin açıklamasini içeren sablon IT'lerin sablonu ile aynidir. Tasarim ve karisik sistemler için gelistirme gayretinin basarisi özgün SP'ler için uygun IG ve GK paylastirmasi ve titiz parça testinin yapılmasına baglidir. Parça test matrisi SP ve PT tanımlamalari arasindaki eslestirmeyi gösterir. Matris elemanlari için olasi degerler "0" ve "X" dir. Parça Test Matrisi sablonu Tablo 22'de belirtilmistir.

Tablo 22 PT Eslestirme Tablosu Sablonu

PT Tanimlamasi	PT Ismi	SP Tanimlamasi					
		1	2	3	4	5	..k
PT#	PT Ismi	0/X	0/X	0/X	0/X	0/X	
PT#							
.							
.							
PT#							

Izleme, SST modeli ile parçaları deneylere testlerinde yardımcı olacaktır ve böylece sistemde büyük resimde hangi bölüm modülde rol oynar ve hangi gereksinim temelli olduğunu görebilirler. Test sırasında bu durum, eğer bir aksaklık bulunur ise ve düşük seviyedeki parça sorunlu noktada biliniyor ise belirlenebilir (Gümüş, 2005).

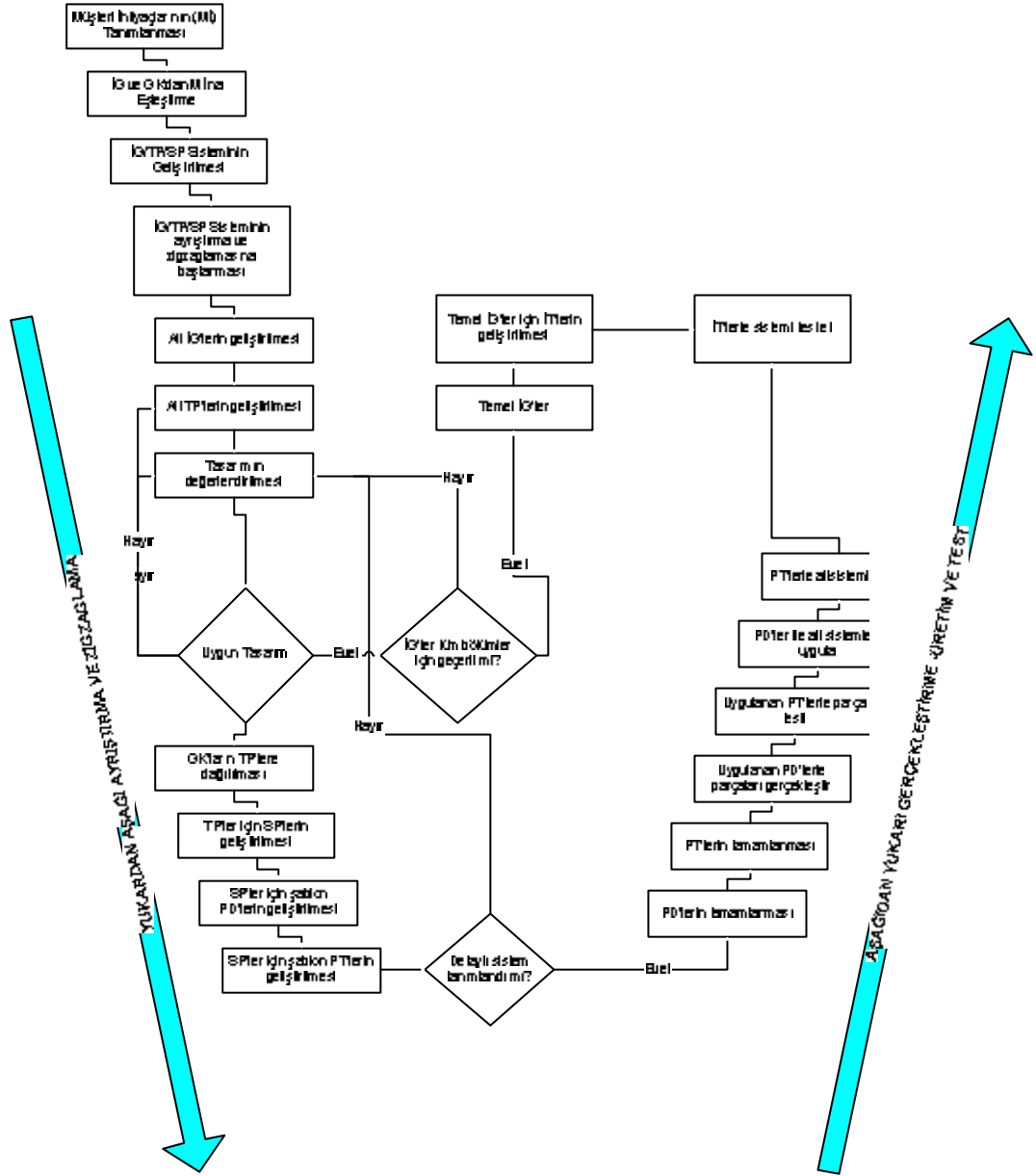
4.2. Sistematik Sistem Tasarım (SST) Süreç Modeli

Model, detay tasarım geliştirmek için yukarıdan aşağı yaklaşım ve SD'ler, PT'ler ve IT'leri tamamlamak ve ürünü elde etmek, test etmek için aşağıdan yukarı doğru yaklaşım ile bir V şeklindeki süreç öngörmektedir. Süreç Şekil 5'de gösterilmiştir.

Ürün geliştirme yaşam döngüsünün ilk adımı müşteri ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak ve açıklık kazandırmaktır. Bu adımın amacı mümkün olduğunca fazla bilgiyi doğru toplamak ve ürünün tüm paydaşlarının belirlenmesidir. Geliştirilmiş ve seçimi kabul edilebilir tasarım çözümlerinde yer alan müşteri tarafından maruz kalınan herhangi bir kısıt, operasyonel çevre, kurallar ve düzenlemeler, mevcut ve

kullanilabilir kaynaklar ve teknoloji tarafından ürün ile ilgili tüm müşteri ihtiyaç ve sorunları ortaya çıkarılır.

MI'ler, IG'ler ve herhangi bir ürün ile ilgili kısıtları elde etmek amacıyla, analiz edilmelidir. IG'ler ve GK'lar için MI'lerden gelen esleştirme basit bir esleştirme işlemidir. Bu esleştirme, tasarım ve esleştirme başlamadan ve müşteri ihtiyaçlarında değişiklik olmadan önce bir kez gerçekleştirilir. IG'ler ve GK'lar, bir kez ayrıştırıldıktan sonra sistem hedefi, sistem tasarımı ve sistemi belirleyen IG, TP ve SP üçlü sistemini geliştirmek için analiz edilmelidirler. IG, TP ve SP üçlü sistemini geliştirmek, gereksinimleri analiz etmek ve tasarımı geliştirmek için kullanılan gerçek bir yukarıdan-aşağı yaklaşımını kesinleştirmeye yardımcı olur. Bu üçlü ayrıca sistem ve proje için kapsam kurmak için hizmet eder (Gümüş, 2005).



Sekil 8 SST Modeli Süreci

IG/TP/SP üçlü sistemi bir kez oluşturulduğunda tasarım eslestirmesi ve zigzag işlem süreci başlar. Öncelikli IG'ler detayların farklı seviyelerinde olabilir. Bunlar eslestirme sürecinin uygun yerindeyken IG/TP hiyerarsisi için eslestirilmiş

olmalıdır. MI'lerden ayrıştırılmış GK'lar, TP'nin en üst seviyesi için ayrılmıştır ve esleştirme sırasında eğer gerekli ve TP'lerin en alt seviyesi için ayrılmışlar ise GK'lar ayrıştırılmıştır. Ayrıştırma sırasında, verilmiş olan IG ve TP ailesi hem de TP ailesi için yerleştirilmiş GK'lar, IG ailesini elde etmek için uygulanması gereken TP ve GK'ların atandığından emin olmak için gerçekleştirilen fonksiyonlar saptanmış ve alt IG'ler gibi listelenmiştir.

Ayrıştırma ve zigzaglama, yeni belirlenmiş IG'ler için TP'leri bulmak ya da geliştirmek için ve IG'ler ve GK'lari karşılayan kabul edilebilir tasarım olduğundan emin olmak için, tasarımın kontrol edilmesi için devam eder. TP'ler geliştirildiğinde GK'lar önerilen çözümü karşılayan GK'lar ve ayrıca bu GK'ların yeni TP'ler için paylaştırılmış ise, belirleme yapmak için tekrardan analiz edilmiştir.

TP bir kez belirlendiğinde, TP'de belirtilmiş çözümleri sağlayan ilgili SP tanımlanmıştır ve ondan sonra SP'yi ortaya çıkarmak için tanımlanan süreç taslak SD geliştirilmiş ve son olarak SP'yi test etmek için bir PT taslağı geliştirilmiştir. En üst seviye IG'ler tarafsız çözüm kadar yaratıcılığı teşvik etmek ve akıldaki engelleri kaldırmak için yapılmalıdır. Ek olarak IG'ler doğrulanabilir ve elde edilebilir olmalıdır. Ancak en üst seviyede IG'ler çok belirsiz olabilir ve bu yüzden doğrulanabilir değildirler. Ayrıca olası bir çözümü önermeksizin IG'lerin elde edilebilir olduğu öne sürülemez. Çözüm (TP) bir IG için önerilmiş olsa bile önerilen çözüm bu aşamada büyük ihtimalle çok kendine özgü olacak ve eğer TP daha ileri ayrıştırma olmadan mümkün olur ise bu durumu belirlemek çok zor olacaktır. Bu yüzden birçok kaynak vaat edilmeden önce en az miktarda tamamen tasarım

çözümlerinin işlevsel ihtiyaçlarını karakterize eden doğrulanabilir ve elde edilebilir IG seti yayınlanmış olmalıdır. Buna ulaşmak için tasarım ayrıştırması ve zigzaglama süreci iki aşama içermelidir: gereksinim analizi ve tasarım aşaması. Gereksinim analiz aşaması doğrulanabilir ve elde edilebilir IG'ler seti geliştirildiğinde, tasarım aşaması ise TP'lerin yaprak seviyesi geliştirildiğinde son bulur.

IG'ler ve TP'ler gereksinim aşamasının sonunda temel IG'ler ve TP'ler olarak adlandırılırlar. Bu noktada IG'ler gereksinim özellikleri (GÖ) dokümanında dokümante edilmistirlar. Bu doküman paydaşların ve sponsorların onayı ile yeniden gözden geçirilebilir. Sponsorların bu IG setini onaylaması, gereksinim analiz aşamasının sonlandığını ve geliştirme projesi için tasarım aşamasının başladığını göstergesidir. Şimdiye kadar sadece IG hiyerarsisinde tüm IG'leri eşleştirmek ve tamamen işlevsel ihtiyaçları tanımlamak için kavramsal tasarım geliştirilmiştir. Temel IG/TP'ler elde edildiğinde bunlar değişim kontrolü altında konumlandırılmistirlar ve tüm değişiklikler tasarımdaki değişimin etkilerini analiz etmek için değişim yönetimi yoluyla, geliştirme yaşam döngüsünün kalani ve önerilen değişiklik kabul edilmiş ise belirleme ile yapılmalıdır.

Ayrıştırma ve zigzaglama süreci yaprak seviyeye geçmek için işletilir. Bir kez yaprak seviyeye ulaşıldığında tasarım ayrıştırma ve zigzaglama işlemi son bulur ve SP, SD ve PT'lerin açıklamalarını tamamlamak ve yeniden değerlendirmek için tabandan başlayan süreç başlar. IT'ler detaylı tasarım tamamlandığında gereksinim özellikleri dokümanında dokümante edilmiş olan temel IG'ler için geliştirilmiştir. Ürün geliştirme yaşam döngüsünde bir sonraki adım parçaları ortaya çıkarmak için

SD'lerin kullanilmasi ve daha sonra bunlari sistemi ortaya çikarmak için entegre etmektir.

Bir SP (bir parça ya da bir alt sistem) ortaya çiktiginde, sistem içine entegre/monte edilmeden önce SP'yi test etmek için PT kullanilmistir. Sistem ortaya çiktiginde son onay testi geçerli sistem için uygulanan FT tarafından yürütülmüştür. Son test baska bir deyişle sistemin, ilk maddenin ya da prototipin ürün yaşam döngüsünün sonunu isaret eder. Eslestirme matrisleri hem de karakteristik vektör ilişkilerinin manipüle edilmesi ile farklı alandan gelen hem de aynı alanda olan ögeler kolaylıkla tanımlanabilir. Bu yüzden TP'ler ve SP'ler tarafından tüm MI'ler ve IG'ler karşılanmissa bunu ortaya çikarmak kolaydır. Ayrıca bunun ortaya çikarilmasi eğer IG ve SP'ler sistem, alt sistem ve parça adiminda test edilmiş ise de mümkündür.

Alan ögelerinin detaylı açıklamaları disiplin için en uygun bir formatta sağlanmış olmalı ve eşsiz belirleyicilerin eşlestirme matrisi için ilişkili dokümanlar için kullanılmış olmalıdır. Bu yaşam döngüsü boyunca dokümantasyona tam entegrasyonun yani sıra izlenebilirliği de sağlayacaktır. Bu standartların ve alan ögeleri için şablonların tanımlanması için önemlidir. Eğer mümkünse böylece bu tanımlamalar hatalı kullanmış ya da yanlış anlaşılabilir olmazlar. Müşteri ihtiyaçları, işlevsel gereksinimler, parça testleri ve işlevsel testlerin açıklamaları sistem parçaları, tasarım parametrelerinin açıklaması geliştirilmiş olan ürünün disiplinine bağlı olmaz iken tasarım parametreleri, sistem parçaları ve süreç değişkenleri, geliştirilmiş olan ürünün disiplinin doğası ve koşullarına bağlıdır.

Sablonlar, MI, IG, PT ve IT alanlarının ögelerinin tam anlamıyla elde edilmiş ve açıklamalarının tanımlanmış olması ile tüm gerekli bilgilerin ilişkilendirildiğinden emin olmak için bu alanlar geliştirilmiş olabilir ve olmalıdır. Gerekli bilgilerin tümü tamamlanmış olmasa bile en azından kayıp bilgiler belirlenmiş ve gerekli aksiyonlar varsayımında bulunma riski tanımlama ve risk planını geliştirme ya da kayıp bilgiyi bulmak için yeteri kadar kaynağı bölüştürme işlemi yapılabilir (Gümüş, 2005).

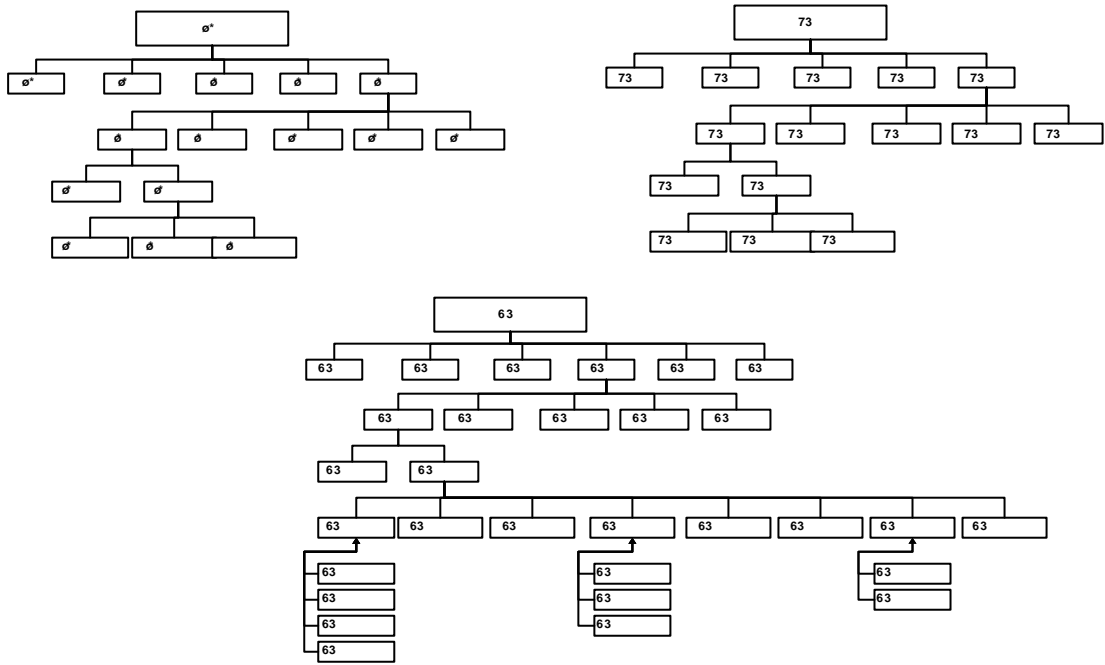
4.3. Sistem Mimarisi

Sistem Mimarisi IG, TP, GK, kısıtlar ve tasarım matrislerinin hiyerarşik koleksiyonu ve görsel sunumudur (Şekil 9). Gereksinimler, tasarım çözümleri ve sistem parçaları ve bunların arasındaki ilişkileri, mantıksal, ahenkli ve kapsamlı bir şekilde yakalar ve doküman eder. Bu yapı, tasarım kararlarını ve bunların arkasındaki gerekçelerini içeren iyi bir teknik dokümantasyon olarak paydaşlar arası iletişimi kolaylaştırır. Ayrıca, değişiklik, gereksinim ve proje yönetimini, hata teşhis çalışmalarını, yeniden tasarım çalışmalarını ve tasarım bilgilerinin tekrar kullanımını destekler.

Sistemik Sistem Tasarım (SST) Modeli tarafından oluşturulan sistem mimarisi ile IG, TP ve SP'ler arasındaki ilişkiler belirtir. Bu önerilen tasarım değişikliklerinin etkilerini değerlendirmesinin yanında ayrıca gereksinim değişiklikleri içinde kullanılabilir. Bu nedenle, sistem mimarisi bu ürün tasarımcıları

ve müsteriler için önerilen degisiklikleri takip etmek için bilinçli kararlar verilmesine olanak saglar.

Sistem mimarisinin en güçlü yani, sistemin çalışma akisini belirlemesinin yani sıra, aynı zamanda hangi tasarım kararlarının verilmesi gerektiğini belirlemesidir. Sistem mimarisi, sistem hatasi tanisinda, is atama ve gelistirme ekibinin yönetimi, bölünmüş sistemler ve sistem tasarimi parça montaji ile kullanılabilir (Gümüs, 2005).



Sekil 9 SST Modeli Sistem Mimarisi

4.4. Sistematik Sistem Tasarım (SST) ve Gereksinim Yönetimi

Gereksinim Yönetiminin 3 ana amacı vardır:

- Gereksinimleri belirlemek,
- Değişen gereksinimleri yönetmek,
- Sistem geliştirme aktivitelerinin gereksinimlere bağlı olması.

SST Modeli test alanı, girdi, kısıt vektörü, sistem parça vektörü, gereksinim sablonu ve önerilmiş gereksinim ve kalite faktör gereksinim seti ile gereksinim yönetiminin üç amacına ulaşılmasında yardımcı olur. Sablon gereksinim analiz sürecini standart hale getirmede kılavuzluk sağlar ve ayrıca gereksinimler hakkında yeterli bilginin toplandığından emin olmak için bir kontrol listesi olarak kullanılabilir. SST modelin IG hiyerarsisi ile birlikte gereksinim sablonu ve girdi kısıtlarının listesi, gereksinim açıklama dokümanının geliştirilmesi için kullanılabilir. Son ürün ve parçaların tamamı dağıtılmış gereksinimlere karşı test edilebilir ve kısıtlar SST modeli eşleştirme matrislerinden sonra kolaylıkla gereksinimler ve girdi kısıtları için her bir parça ve tasarımın izlenebilirliğini sağlar.

Gereksinim analizleri sırasında iletişim ürün geliştirme yaşam döngüsünün kuruluşunu gerçekleştiren işlevsel gereksinimlerden sonra tasarım bilgisinin iletişimi kadar önemlidir. Etkili iletişim gereksinim analizi sırasında paydaşlar arasındaki birçok probleme engel olur. Gereksinim özellikleri IG hiyerarsisi, IG sablonu ve girdi kısıtları listesinden oluşturulmuştur.

Modelin adım-adım yaklaşımlı gereksinimlerin toplanması ve açıklanmasını sağlamaktadır. Müsteri ihtiyaçları ve İşlevsel Gereksinimler hiyerarsisi gereksinim dokümantasyonu olarak kullanılabilir. Aksiyomlar, tasarımın kalitesini ve tasarımın değişen gereksinimlere karşı dayanıklılığını ölçer. Böylelikle hangi gereksinim değişikliklerinin geçerli ve uygulanabilir olduğuna dair bilgili bir şekilde karar verilebilir. Tasarım alanları arasındaki eşleme ve zigzaglama, gereksinimlerin hem ileri (tasarım ve sürece doğru) hem de geri takibine olanak sağlar (Gümüş, 2005).

4.5. Sistemik Sistem Tasarım (SST) ve Değişiklik Yönetimi

SST modelinin daha fazla bilgi alanı ve karakteristik vektör kapsamı nedeniyle sistem mimarisi daha iyi bir değişim yönetimi için yapı sağlamaktadır. Sistem Mimarisi, yani işlevsel, fiziksel ve süreç alanları arasındaki eşleme ve hiyerarsisi, değişiklik hangi alanda olursa olsun bu değişikliğin takibi ve etkisinin belirlenmesi gibi çalışmaların rahatlıkla yapılabilmesine olanak sağlamaktadır. Sonuç olarak sistem mimarisi paydaşların önerilen değişiklikleri anlamalarına ve sürdürülebilir olsun ya da olmasın değişiklikler gibi daha fazla kararları bildirmelerini sağlar (Gümüş, 2005).

BESİNCİ BÖLÜM

SİSTEMATİK STRATEJİK PLANLAMA MODELİ

Sistematiik Stratejik Planlama (SSP) Modeli, stratejik planlama ve yönetim faaliyetlerine sistematiiklik ve bilimsel bir yaklaşım getirmektedir. SSP’de tanımlanan bilgi alanları ve karakteristik vektörler, stratejik planlamada üretilen eylemler, amaçlar, hedefler ve stratejiler gibi bilgi alanları unsurları arasındaki ilişki ve etkileşimlerin kolaylıkla analiz edilmesini ve paydaşlar arasındaki iletişimi kolaylaştırmaktadır. Strateji Tasarım Matrisi birinci aksiyom bağımsızlık aksiyomunu kullanarak ayrışımın her seviyesinde bulunan çözümlerin kabul edilebilir olup olmadığının anlaşılmasını sağlar.

Sistematiik Stratejik Planlama (SSP) Modeli, Sistematiik Sistem Tasarım (SST) Modeli (Gümüş, 2005) temel alınarak geliştirilmiştir. SSP modeli, SST modelinin yukarıdan-aşağı tasarım yaklaşımını benimsediği için, stratejik planlamada yer alan en üst seviyedeki misyon ve vizyonun tutarlı bir şekilde eylemlere

dönüştürülmesi çok daha kolay gerçekleşmektedir. SSP Modeli, amaçlar ve hedeflerin geliştirilmesi sürecinde, amaç ve strateji bilgi alanları arasında zigzaglamayı önermektedir. Bu yolla amaçlar ve stratejiler ayrıştırılarak uygulanabilir detayda hedef ve eylemler çıkarılmaktadır.

Paydas ihtiyaçlarına göre ana amaç olan misyon ve vizyon ve bu ana amaca ulaşmayı sağlayacak ana strateji belirlenir. Ayrıca, strateji ve nihayetinde eylemleri belirlemede yön gösterecek veya alternatifleri kısıtlayacak ilke/değerler de paydas ihtiyaçlarının analizinden elde edilir.

En üst seviyede ana amaç, ana strateji ve ilke/değerler belirlendikten sonra bilgi alanları arasında zigzaglama yapılarak amaçlar ve stratejiler detaylandırılır. Bu zigzaglama ve ayrıştırmadaki amaç, ölçülebilir hedefleri ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak olan eylemleri belirlemektir. Bu yukardan aşağı süreç içinde ayrıca performans göstergeleri, değişik eylemlerden sorumlu personel ve eylem planı ortaya çıkarılır.

Hedeflerin tanımlanması ile performans göstergeleri de tanımlanır. Eylem planı ile hangi eylemi kimin, ne zaman ve nasıl yapacağı ayrıntılandırılarak organizasyon yapısı temel alınarak planlamada görev alacak insan kaynağı gözden geçirilir. İnsan kaynağının yeterli olmaması durumunda örgüt içerisinde yeniden pozisyonlandırma ya da yeni personel alımı düşünülebilir. İşletmenin vizyon ve en üst seviyedeki amaç, hedef ve stratejilerine ulaşmak için gerçekleştirilecek eylem ve alt eylemlerin izlenebilirliği için performans göstergeleri kullanılarak her bir hedefin ve stratejinin amaçlara dolayısıyla da vizyona ulaştığı test edilir.

Günümüzdeki rekabetçi pazar koşulları, organizasyonları çok kısa sürede değişen farklı müşteri isteklerini karşılayabilecek çözümler bulmaya yönelmektedir. Organizasyonlar, bu rekabet ortamında kârliliklerini artırmak için değişik özelliklere, fonksiyonlara ve tasarıma sahip ürünleri/hizmetleri üretebilecek esnekliğe sahip olmalıdır (Özel ve Özyürek, 2007:1). Bu anlamda stratejik planlama ile bu esnekliğe sahip olmayı amaçlayan örgütlerin planlama aşamasında, amaç, hedef ve stratejilerin tespitinde yaptığı hatalar, stratejinin amaç ya da amaçların strateji olarak belirlenmesi gibi, stratejik öneme sahip faaliyetlerin tespit edilememesi ve kaynakların yanlış alanlara sevk edilmesine neden olmaktadır.

Günümüzde stratejik planlama süreci için uygulanan modellerde ağaç diyagramı ya da akisi kullanıldığı için misyon, vizyon, amaç, hedef, strateji ve faaliyetler arasındaki tek yönlü ilişkiler belirlenebilmekte ancak ağacın değişik dalları arasındaki ilişkiler görülememektedir.

Stratejik planlamada sistematik bir yol izlenmemesi, ilişki ve etkileşimlerin tam olarak belirlenmemesi ve bağımsızlık aksiyomunun kullanılmaması tutarsizliklere neden olmaktadır. Oysa strateji, örgütün rekabetçi avantajlarını geliştirmektedir ve bundan dolayı strateji en üst seviye örgüt vizyonu ve hedeflerinden çalışanlar tarafından gerçekleştirilen görevlere kadar olan tüm aşamalarda tutarlı olmalıdır (Engelhardt ve Nordlund, 2000:1).

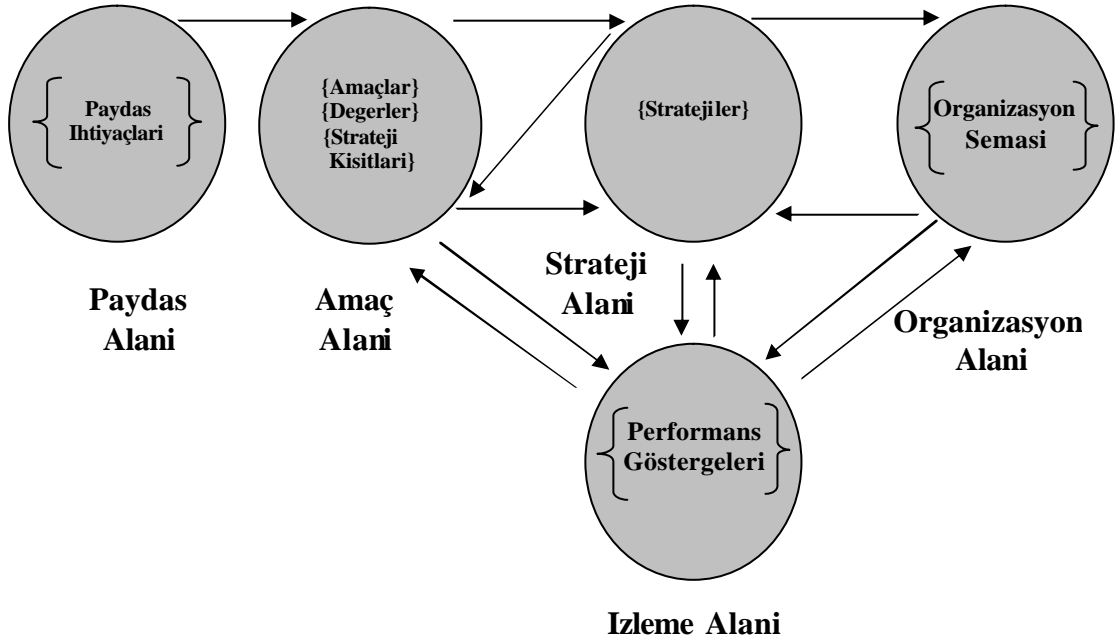
Belirtilen açıklamalar ışığında Sistematik Stratejik Planlama (SSP) Modeli ile stratejik planlama süreci, sistematik bir şekilde sürdürülmekte böylece stratejik planlama faaliyetlerinin etkinliği artırılarak strateji ve eylemler ile amaç ve hedefler

arasındaki ilişkilerin daha doğru belirlenmesi ile stratejik planın uygulanabilirliği sağlanmaktadır.

5.1. Sistematik Stratejik Planlama (SSP) Modeli Alanları

SSP Modeli bes bilgi alanı ve on iki karakteristik vektörden oluşmaktadır. SSP Modeli paydas ihtiyaçlarının ve çevrenin analizi ile başlamakta ve amaçların, hedeflerin, stratejilerin, eylemlerin ve performans göstergelerinin geliştirilmesi ve eylemlerin organizasyon çalışanlarına atanmasını kapsamaktadır.

SSP Modelinde yer alan alanlar sadece bilgi alanlarını ve alanlar arasındaki etkileşimi göstermektedir. SSP Modelinin bilgi alanları ve karakteristik vektörleri Şekil 10'da belirtilmiştir. Bilgi alanlarının içerikleri Tablo 23'de açıklanmıştır.



Şekil 10 Sistematik Stratejik Planlama Modeli

Bilgi alanlarının her bir çifti için, soldaki alan "neye ulaşmak istiyoruz", sağdaki alan ise stratejiler için "nasıl ulaşacağız" ya da izleme alanı için "nasıl test edeceğiz" sorularını yanıtlamaktadır.

Tablo 23 SSP Modeli Bilgi Alanları İçerikleri

Paydas Alanı	Paydas İhtiyaçları (PI): paydasların beklentileri, örgütün durumu ve kapasitesi, sektörün durumu ve teknoloji öngörülere gibi organizasyonu ilgilendiren bilgilerin tümüdür. Bu alanda paydasların analizi yapılarak örgüt/organizasyonun iç ve dış çevresi tanımlanır.
Amaç Alanı	Amaçlar (A): İşletmenin nerede olduğu ve nereye varmak istediği ile ilgili tanımlamaların yapılması. Amaçlar karakteristik vektörü; misyon, vizyon, amaçlar ve hedeflerdir. Değerler (KD): kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eden stratejilere ve eylemlere sınırlar çizen faktörlerdir. Strateji Kısıtları (SK): Kısıtlar stratejilerin belirlenmesi sırasında ortaya çıkan ve eylemlere sınır çizen faktörlerdir. Değerler ile strateji kısıtı birlikte yönetilir.
Strateji Alanı	Stratejiler (S): Ana strateji, alt stratejiler ve eylem/alt eylemleri içerir. Stratejiler çözümlerdir.
Organizasyon Alanı	Kuruluşun organizasyon semasını (OS) içerir. Organizasyonda eylemlerden ve performans göstergelerinden kimlerin ne tür sorumlulukları (icra, destek, denetim, koordinasyon, vb.) olduğunu belirtmek için kullanılır.
İzleme Alanı	Performans göstergelerini (PG) içerir. Hedeflerin oluşturulmasında belirlenen performans göstergeleri her bir hedefin sağlanıp sağlanmadığı izlenir/değerlendirilir.

Asagidaki denklemler Sekil 10'da gösterilen bilgi alanlari arasinda esleme ile elde edilmistir.

$$\{Amaç\} = [S]\{S\} \quad (1)$$

$$\{PI\} = [G]\{Amaç\} \quad (2)$$

$$\{PI\} = [D]\{KD\} \quad (3)$$

$$\{KD\} = [DD]\{S\} \quad (4)$$

$$\{SK\} = [S]\{S\} \quad (5)$$

$$\{E\} = [O]\{OE\} \quad (6)$$

$$\{PG\} = [O]\{OE\} \quad (7)$$

[G] – gereksinim matrisi

[D] – deger matrisi

[S] – strateji tasarim matrisi

[DD] – deger dagilim matrisi

[PG] – performans göstergeleri matrisi

[O] – organizasyon matrisi

{PI} – paydas ihtiyaçlari vektörü

{Amaç} – amaç vektörü

{S} – strateji vektörü

{KD} – kurumsal degerler vektörü

{SK} – strateji kisitlari vektörü

{E} – eylem vektörü

{PG} – performans göstergeleri vektörü

{OE} – organizasyon elemanlari vektörü

5.1.1. Paydas Alani

Paydas alani, stratejik planlama sürecinde kullanılacak bütün bilgilerin toplandığı alandır. Stratejik planlama, hazırlık aktiviteleri sonucu bu bilgiler elde edilir. Bu alanda paydas analizi yapılarak paydaslardan beklenti ve öneri bilgileri toplanarak ayrıca örgütün iç ve dış çevre analizi ve ham stratejilerin belirlendiği analizler yapılır.

Paydas, örgütü etkileyen ve örgütten etkilenen kişiler, gruplar ve kurumlardır. Paydas analizinde, öncelikle paydaslar saptanır, konumu belirlenir ve bu konularına yönelik olarak etkileme/etkilenme düzeyleri saptanır.

Paydasların örgütten beklentileri ve ihtiyaçları anket, yüz yüze görüşmeler vb. teknikler ile elde edilir. Paydas ihtiyaçlarının belirlenmesi ile örgütün kurumsal ilke ve değerleri bilgilerine de ulaşılır.

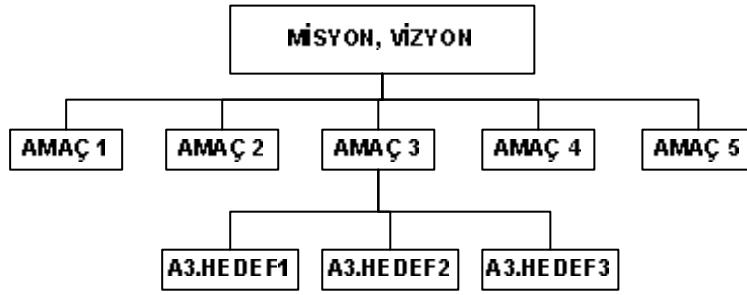
İşletmenin vizyon, amaç, hedef ve değerlerini tespit etmek için bir araç olan örgüt içi ve dışı değerlendirmeler (Bkz. Bölüm 3.3.4.) yapılarak örgütün etkilendiği iç ve dış etkenler tespit edilir. Bu alanda SWOT, PEST Analizi, BSC SWOT gibi tekniklerden faydalanılabilir.

5.1.2. Amaç Alani

Bu alanda örgütün misyon, vizyon, amaçları, hedefleri, değerleri ve strateji kısıtları tanımlanır. SSP modelinde amaçları geliştirmek için sadece vizyon değil

ayni zamanda misyon da dikkate alinir ve amaçlar hiyerarsisinin en üstünde bu iki ifade ana amaç olarak yer alır. Amaçlar üç seviyedir; birinci seviyede Misyon ve Vizyon, ikinci seviyede Amaçlar ve en alt üçüncü seviyede ise Hedefler yer almaktadır. Amaç hiyerarsisinin ikinci seviyesinde ise amaçlar veya pratikte “stratejik amaçlar” olarak bilinen ifadeler yer alır. Sadece bir seviye amaç olabilecegi gibi stratejik planin büyüklüğüne göre birden fazla seviye amaçlar da olabilir.

Amaçlar hiyerarsisinin en alt seviyesinde ise hedefler vardır. Hedefler tek seviye olabilecegi gibi bazı durumlarda birden fazla seviye de olabilir. Sekil 11’de amaç hiyerarsisindeki seviye yapisi gösterilmistir.



Degerler, kurulusun kurumsal ilkeleri ve davranis kurallari ile yönetim biçimi olarak amaç, hedef ve stratejilere sinirlar belirler ve yönlendirir. Degerler dürüst olmak, yardımlasmak, çevreye saygili olmak, sosyal yardım faaliyetlerinde bulunmak gibi kisitlayici ve yönlendirici faktörler olabilir.

Strateji kisitlari, iki sebepten ortaya çıkabilirler. Üst seviyede geliştirilen stratejiler, alt seviyedeki strateji seçimlerini kisitlayabilir. Ayrıca, üst seviyelerde strateji tasarim matrisini kabul edilebilir tasarim (ayrisik veya yarı-baglasik) haline getirmek için empoze edilen kisitlar olabilir.

- mevcut ürün müsterisi stratejisi, eylemin bu kapsamda olması gerekli
- maliyetleri düşürürken kaliteyi olumsuz etkilememek

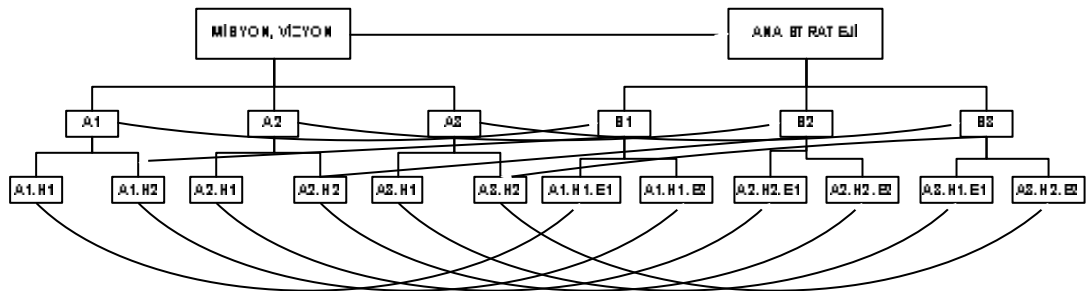
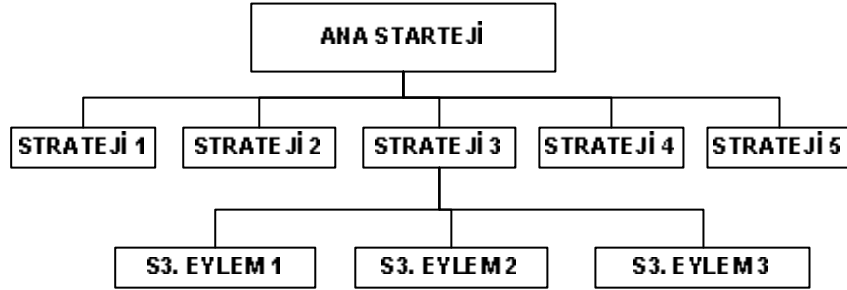
Amaçlar (A) ve kurumsal degerlerin (KD) hangi paydas ihtiyaçlarından (PI) elde edildiği Tablo 24’de belirtilen esleme tablosu ile gösterilir.

Tablo 24 Paydas ihtiyaçları Esleme Tablosu

		Paydas ihtiyaçları (PI)					
Amaç	Açıklama	1	2	3	4	..	n
A1		0/X	0/X	0/X	0/X	0/X	0/X
A2		0/X	0/X	0/X	0/X	0/X	0/X
A3		0/X	0/X	0/X	0/X	0/X	0/X
.	
.	
An		0/X	0/X	0/X	0/X	0/X	0/X
KD							
KD1		0/X	0/X	0/X	0/X	0/X	0/X
.	
.	
KDn		0/X	0/X	0/X	0/X	0/X	0/X

5.1.3. Strateji Alanı

SSP modelinin strateji alanında, belirlenen amaçlara ulaşmak için geliştirilmiş stratejiler bulunur. Strateji hiyerarsisinde üç seviye vardır: ana strateji, stratejiler ve eylemler. İşletmenin ve stratejik planlamanın büyüklüğüne göre strateji ve eylem seviyeleri bir tane olabileceği gibi birden fazla da olabilir. Şekil 12’de seviye yapısı gösterilmiştir. Stratejiler belirlenirken strateji ve eylemlerin yapılabilirliğinin sağlanması için örgüt kaynakları da göz önünde bulundurulmalıdır.



Geleneksel stratejik planlama uygulamalarında, strateji düşünülmeden misyon, vizyon ve amaçlar belirlenmektedir. Bu nedenle de uygulama eksik olmaktadır ya da belirlenen stratejiler vardır fakat bunlar dokümanite edilmemiştir. SSP Modelinde önerilen metot ise ana amaç olan misyon ve vizyonu belirledikten sonra ana stratejinin belirlenmesi, daha sonra bu ana strateji kapsamında alt amaçların belirlenmesi, her bir amaç için alt stratejilerin belirlenmesidir. Bu seviyeden sonra, belirlenen alt stratejiler kapsamında hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak olan eylemlerin/projelerin geliştirilmesi gerekmektedir (Şekil 13). Bu işlemler seviye seviye yapılmalı ve her seviyede strateji tasarım matrisine bakılarak strateji tasarımının kabul edilebilir olup olmadığı – ayrisik veya yarı-bağlı tasarım - test edilmelidir. Ayrıca stratejiler ve eylemlerin kurumsal değerler ve var ise strateji kısıtlarını sağlayıp sağlamadığı da kontrol edilmelidir. Her bir aşamada bu kontroller yapıldıktan sonra bir alt seviyeye geçilebilir. Hiyerarşideki her bir seviyenin tümü için ayrıca bir de ana tasarım matrisinin oluşturulup bütün plandaki amaç-strateji ilişkilerinin öngörüler doğrultusunda olup olmadığı ve elde edilen tasarımın kabul edilir olup olmadığı kontrol edilmelidir. Strateji Tasarım Matrisi’nde önemli olan nokta, matrisin “kare” matris olmasıdır. Bunun nedenini örnek ile açıklarsak eğer; bir amaç için iki tane strateji belirlenir ise hangi stratejide hangi amacın kısıtının karşılanacağı tespit edilemez. İki amaç için bir strateji belirlenir ise stratejinin iki amaca göre belirlenmesi zorlaşacak bu durumda eğer iki ayrı eslestirmesi varsa bu stratejinin, strateji iki parçadan oluşuyor demektir. Bu nedenle stratejiyi ikiye ayırmak gerekir. Böylelikle birbir ilişki sağlanmış olur. Bu, bir stratejinin birden

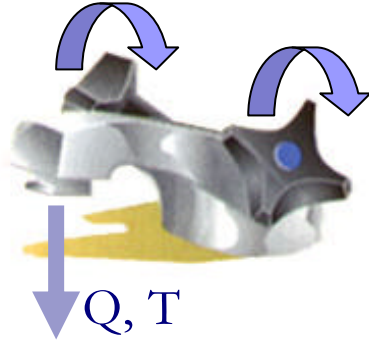
fazla amaci etkilemeyecegi anlamina gelmemektedir sadece bir tek amaç tasarlandigini belirtir. Iliskiler, matris tablosu ya da matris denklemi seklinde gösterilebilir. Matris tablo sablonu Tablo 25’de gösterilmistir.

Tablo 25 Strateji Tasarim Matrisi Sablonu

A/S	S1	S2	...	Sn
A1	0/X	0/X		0/X
A2	0/X	0/X		0/X
.	.	.		.
.	.	.		.
An	0/X	0/X		0/X

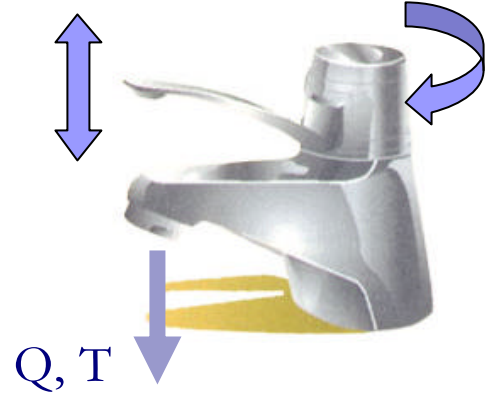
Gösterimde, “0” ve “X” degerleri kullanilir. Bu degerler, bilgi alanlari unsurlari arasinda iliski olup olmadigini belirtir. “0” degeri “iliski olmadigini”, “X” degeri “iliski oldugunu” simgelemektedir. “0” ve “X” yerine, iliskinin derecesini ve olumlu veya olumsuz oldugu gösterebilmek için degisik notasyonlar kullanilabilir. Mesela; -2: asiri olumsuz, -1: olumsuz, 0: iliski yok, 1: olumlu ve 2: çok olumlu gibi. Sistematik Tasarimin birinci aksiyomu olan “Bagimsizlik Aksiyom” unu bir örnek ile açıklarsak;

İki adet çesme vardir. Bunlardan hangisi daha iyi tasarimdir bu belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu çesmeleri üretmeden, kullanima almadan hangisinin daha iyi bir tasarim oldugu bagimsizlik aksiyomu sayesinde söylenebilir. Çünkü iki ihtiyaç vardir: Su miktarı ve suyun sıcaklığı ve bunların ayarlanabilecegi iki tane çözüm vardir (Sekil 14).



Baglasik

	Sıcak su vanasi	Soguk su vanasi
Akis ayari	X	X
Sicaklik ayari	X	X



Ayrisik Yukari-Asagi Döndürme

	Sıcak su vanasi	Soguk su vanasi
Akis ayari	X	0
Sicaklik ayari	0	X

Sekil 14 Bagimsizlik Aksiyomu Örneği

Solda yer alan çesmeye bakildiginda iki çözümün birbirini etkiledigi görülür. Bu tasarim baglasik sistemdir ve bu sistemin çalışması için deneme yanilma yapılması gerekmektedir.

Diger taraftaki sistemde ise iki ihtiyaç için iki farklı çözüm elde edilmektedir. Bu ihtiyaçlar birbirinden bagimsiz bir şekilde karşılanabilmektedir. Böylelikle bu tasarim gerçekleştirildiği anda tasarim matrisi incelenip hangisinin daha iyi bir tasarim olduğu söylenebilir. Bu sistemi üretip test etmeye kullanmaya gerek yoktur. Örnekte de belirtildiği gibi bagimsizlik aksiyomu ile ihtiyaçlar ve çözümlerin gösterimi için matris kullanılmaktadır (Gümüş, 2005). Sekil 15’de Sistematik Tasarimin birinci aksiyomu olan “Bagimsizlik Aksiyom” una göre matris çeşitleri belirtilmiştir.

	S1	S2	S3
A1	X	X	X
A2	X	X	X
A3	X	X	X

Baglasik – Kabul Edilemez

	S1	S2	S3
A1	X	0	0
A2	X	X	0
A3	X	X	X

Yari Baglasik – Kabul Edilebilir

	S1	S2	S3
A1	X	0	0
A2	0	X	0
A3	0	0	X

Ayrisik – Istenilen

Sekil 15 SSP Model Matris Tanimlamasi

Matris diyagonal matris ise; bir amaca bir strateji karsilik geliyor veya o strateji diger amaçlari etkilemiyor ise bu matris ayrisik tasarimdir. Belirli bir sira takip edildiğinde alt üçgen elde edilmiş ise; amaçlara birbirinden bagimsiz bir sekilde ulasilabiliyorsa tasarim yari-baglasik tasarimdir. Matriste alt üçgen yani belirli bir sira elde edilemiyor ise tasarim, baglasik tasarimdir.

Stratejilerin, kurumsal degerler ve/veya strateji kisitlarini da saglayip saglamadigi kontrol edilmelidir. Tablo 26’da Strateji-Deger Matrisi gösterilmistir.

Tablo 26 Strateji-Değer Matrisi

S/KD/SK	KD1/SK1	KD2/S2	...	KDn/Sn
S1	0/X	0/X	0/X	0/X
.
.
Sn	0/X	0/X	0/X	0/X

Stratejilerin geliştirilmesinde, Portföy Analizi, Q-Sort Analizi, Senaryo Analizi, Delphi Tekniği, Nominal Grup, Multivoting, Beyin Fırtınası, Açık-Grup, Fayda-Maliyet Analizi, Risk Analizi, SPACE Matrisi, BCG Matrisi, İç-Dis Matris, Grand Strategy Matris, QSPM gibi tekniklerden faydalanılabilir (Bkz. Bölüm 3.5.1.).

Belirlenen stratejilerin hem kabul edilebilir oldukları hem de kurumsal değer ve strateji kısıtlarını karşıladıkları görüldükten sonra “ayrıştırma” ve “zigzamlama” işlemi bir alt seviyeye geçerek devam eder. En son elde edilen strateji tasarım matrisindeki sıralama takip edilerek amaç-strateji ikilileri ayrıştırılır. Hedef ve eylemler ayrıştırılması yapılır (Tablo 27). Daha sonra her bir eylemin kurumsal değer ve strateji kısıtını karşılayıp karşılamadığı kontrol edilir (Tablo 28).

Tablo 27 Hedef-Eylem Matrisi

H/E	S1E1	S1E2	...	SnEn
A1H1	0/X	0/X	0/X	0/X

Tablo 27 (devam)

H/E	S1E1	S1E2	...	SnEn
A1H2	0/X	0/X	0/X	0/X
.				
.				
AnHn	0/X	0/X	0/X	0/X

Tablo 28 Eylem-Deger Matrisi

E/KD/SK	KD1/SK1	KD2/SK2	...	KDn/SKn
S1E1	0/X	0/X	0/X	0/X
S2E2	0/X	0/X	0/X	0/X
.				
.				
SnEn	0/X	0/X	0/X	0/X

5.1.4. Organizasyon Alani

Organizasyon Alani örgütün Organizasyon Semasini içerir. Eylemlerde sorumluluk alacak çalisinin belirlenmesi için eylemler ile etkilesimdedir. Eylemlere atamalar yapilirken icra edecek (I), yönetecek (Y) ve destekleyici (D) personel seklinde Tablo 29’da verildigi sekilde yetki sorumluluk matrisi kullanilir.

Tablo 29 Yetki Sorumluluk Matrisi

E#/OE	1	2	...	n
E1	0/I/Y/D	0/I/Y/D	0/I/Y/D	0/I/Y/D
E2	0/I/Y/D	0/I/Y/D	0/I/Y/D	0/I/Y/D
.				
En	0/I/Y/D	0/I/Y/D	0/I/Y/D	0/I/Y/D

Bu alandaki eslestirme islemi ile örgütün hangi bölümünün ya da çalisininin eylem içine dahil edilip edilmediği de görülür. Eylemler ile organizasyon arasında esleme yapıldığında, organizasyonda bu eylemi gerçekleştirecek çalısan mevcut değil ise organizasyon değişikliği ile ilgili öneriler de geliştirilebilmektedir. Eylemi gerçekleştirecek kişinin eğitimi ya da istihdam edilmesi gibi bilgiler bu aşamada tespit edilir. Geleneksel stratejik planlama uygulamalarında ise bu aşamada eylemlere atamalar gerçekleştirilmemekte, stratejik plan hazırlandıktan sonra eylemlere atamalar gerçekleştirilmektedir.

5.1.5. İzleme Alanı

Hedeflerin ve eylemlerin değerlendirilebilmesi için belirlenen performans göstergeleri doğrultusunda İzleme Alanında stratejik yönetimin ilerlemesi ve sonuçları izlenir. Performans göstergeleri gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedeflere ve strateji ve eylemlerin belirlenen sonuçlara ne ölçüde ulaşıldığını ortaya koyar.

Modelde diger alanlarda oldugu gibi hedefler ile performans göstergelerinin birbiri ile örtüsüp örtüsmedigi ve diger performans göstergelerinin ait oldugu hedefleri etkileyip etkilemedigi matris uygulaması ile kontrol edilir. Burada en son elde edilen strateji tasarımı matrisindeki sıralama göz önünde bulundurularak hedeflere karşılık gelen performans göstergeleri ikilileri ayrıştırılır (Tablo 30).

Tablo 30 Hedef-Performans Göstergeleri Matrisi

H/PG	A1H1PG1	A2H2PG2	...	A1H1PG1
A1H1	0/X	0/X	0/X	0/X
A2H2	0/X	0/X	0/X	0/X
.				
A1H1	0/X	0/X	0/X	0/X

İzleme alanında performans göstergelerinin geliştirilmesi ve organizasyonun stratejik amaçlara doğru gidişinin bu kriterlerle izlenmesini sağlayan Dengeli Performans Karnesi (BSC) Yöntemi (Bkz. Bölüm 3.3.4.3) kullanılabilir.

5.2. SSP Modeli Adaptasyonu

SSP modeli, SST Modelini temel alınarak geliştirilmiştir. Adaptasyon sırasında bazı değişiklikler yapılmıştır. Bu değişikliklerin başlıca iki nedeni vardır;

- SST modeli ürün ve hizmet tasarımı için geliştirilmiş, SSP modeli ise özellikle strateji planlama için geliştirilip bu disipline göre değişiklikler yapılarak bu alanın terminolojisi kullanılmıştır,

- Ürün ve sistem tasariminda çok fazla detaya inmek gerekirken, mikro yönetime fırsat vermemek için SSP modelinde eylemlerin detayina inme gereginin olmamasidir. Eylemler gelistirilmis fakat eylemlerin nasil isleyecegi ya da neler yapilacagi gibi ayrintilar örgütün ilgili bölümlerine birakilmistir.

SSP Modeli ve SST Modelinde kullanılan bilgi alanlari, vektörler ve iliskiler arasindaki farkliliklar Tablo 31’de gösterilmistir.

Tablo 31 SSP Modeli Adaptasyonu

	SSP MODELİ	SST MODELİ
BILGI ALANLARI	Paydas Alani	Müsteri Alani
	Amaç Alani	Islevsel Alan
	Strateji Alani	Fiziksel Alan
	Organizasyon Alani	Yok
	Yok	Süreç Alani
	Izleme Alani	Test Alani
VEKTÖRLER	Paydas ihtiyaçlari (PI)	Müsteri ihtiyaçlari (MI)
	Amaçlar (A)	Islevsel Gereksinimler (IG)
	Kurumsal Degerler (KD)	Yok
	Strateji Kisitlari (SK)	Girdi Kisitlari (GK)
	Stratejiler (S)	Tasarim Parametreleri (TP), Sistem Parçalari (SP)
	Organizasyon Semasi (OS)	Yok
	Yok	Süreç Degiskenleri (SD)
	Performans Göstergeleri (PG)	Parça Testi (PT), Islevsel Test (IT)

SSP modelinde, SST modelinden farklı olarak “Organizasyon Alanı” eklenmiştir. Eylemlerin ve performans göstergelerinin örgütte kimler tarafından yürütüleceği ya da yönetileceğini belirlemek için örgütün organizasyon seması bu alan içinde tanımlanmıştır.

SST modelinde yer alan “girdi kısıtları (GK)”na karşılık gelen vektör “strateji kısıtları (SK)” dir. Kurumsal değerler (KD) paydas ihtiyaçları sonucu elde edilirken strateji kısıtları (SK) hem paydas ihtiyaçlarından hem de süreç içerisinde stratejilerin belirlenmesi sırasında ortaya çıkmaktadır.

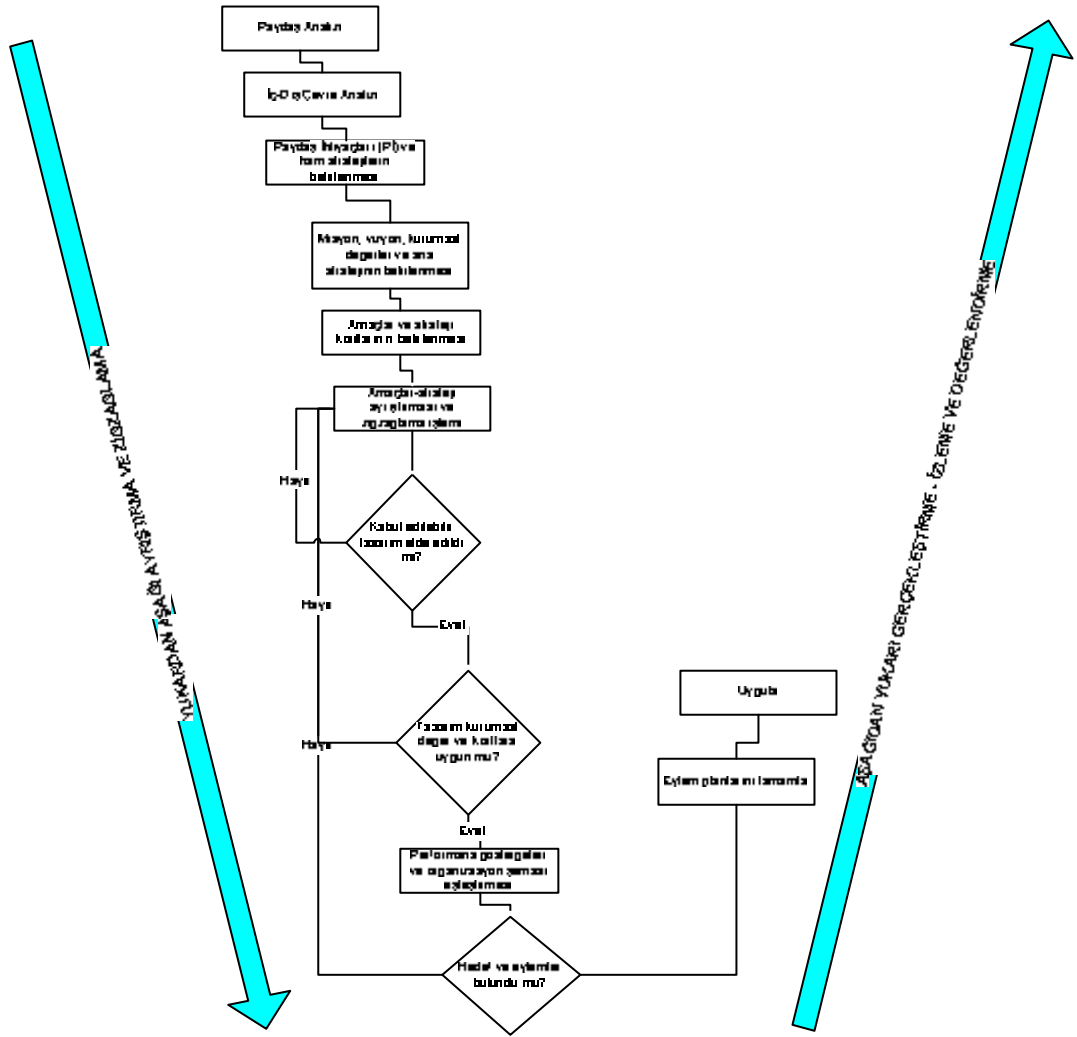
5.3. Sistematik Stratejik Planlama Süreci

SSP Modeli, yukardan aşağı yaklaşım ve eylem planlarını, performans göstergelerini ve kaynak dağılımını tamamlamak ve stratejik planı elde etmek, izlemek için aşağıdan yukarı doğru yaklaşım ile bir V-sekilli süreç şeklinde ifade edilmiştir. V-sekilli süreç stratejik planlama faaliyetlerinin hangi sırayla yapıldığını gösterir. Süreç, Şekil 16’da belirtilmiştir.

Stratejik planlamanın ilk adımı paydasların tanımlanmasıdır. Daha sonra örgütün iç ve dış değerlendirilmesi yapılır. Paydasların örgütten beklentileri ve ihtiyaçları bilgisi çeşitli teknikler ile toplanarak paydas ihtiyaçları ortaya çıkarılır. SWOT analizinden elde edilen bilgiler ile stratejilerin belirlendiği TOWS matrisi gerçekleştirilir. Bu bilgilerin doğrultusunda örgüt misyon, vizyon, ilke ve değerleri, ana strateji, amaçlar ve alt stratejilerin belirlenmesi işlemi yapılır.

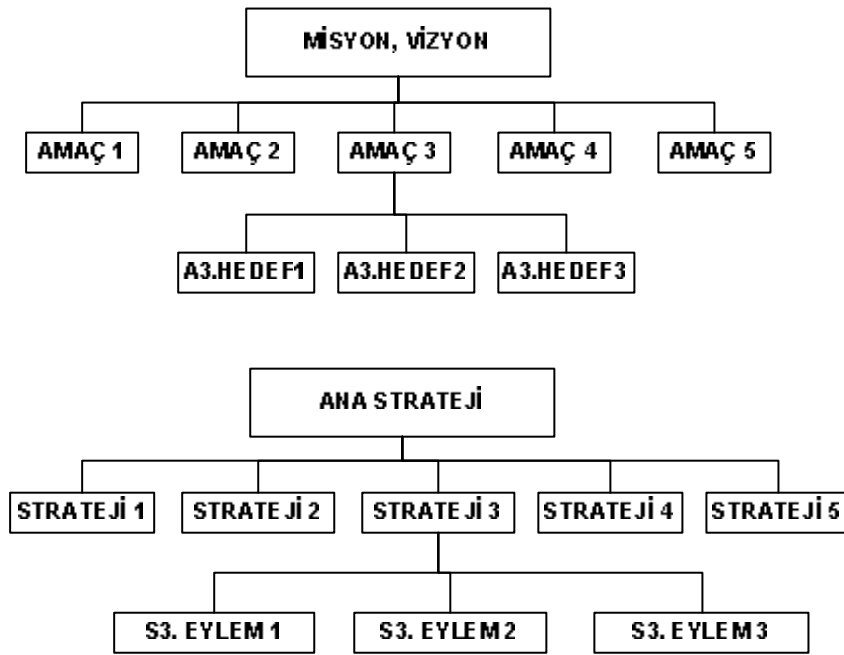
Bu asamadan sonra yeterli bilgiler toplandıktan sonra seviye seviye amaç, strateji, hedef, eylem ve performans göstergeleri eslestirmesi yapilir. Amaçların ve stratejilerin bunların kurumsal değerler ile örtüşüp örtüşmediği de kontrol edilmelidir. Eslestirme işlemi her seviye için gerçekleştirilmelidir.

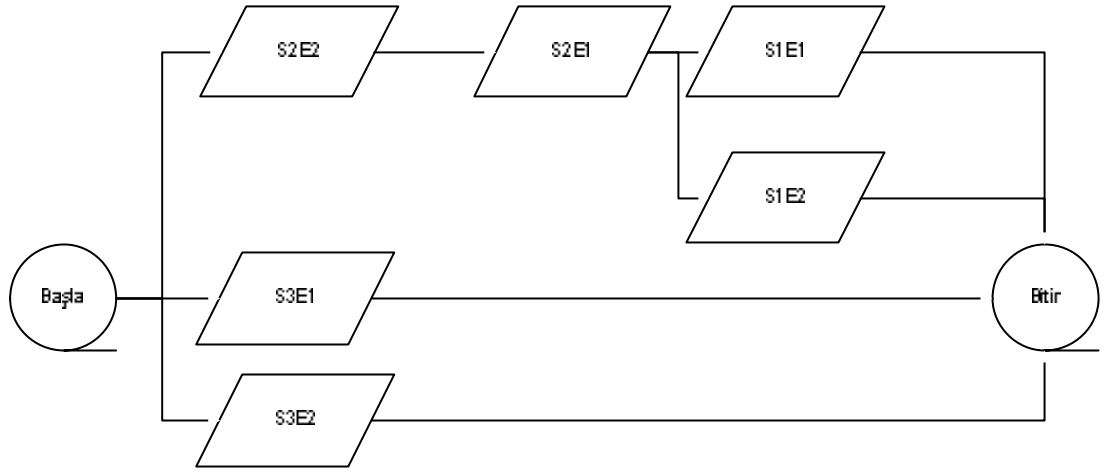
En son sistemin bütününe bakılarak stratejik sistem mimarisi oluşturulur.



5.4. Sistem Mimarisi

SSP Modelinin Sistem Mimarisi, vizyon, amaç, hedef, stratejiler, performans göstergeleri ve eylemlerin hiyerarsik görsel sunumudur. Bilgi alanlarında yer alan unsurlari ve aralarındaki ilişkileri dokümente etmektedir. Bu yapı degisiklik, ihtiyaçlar ve proje yönetiminin kullanımını desteklemektedir (Sekil 17).

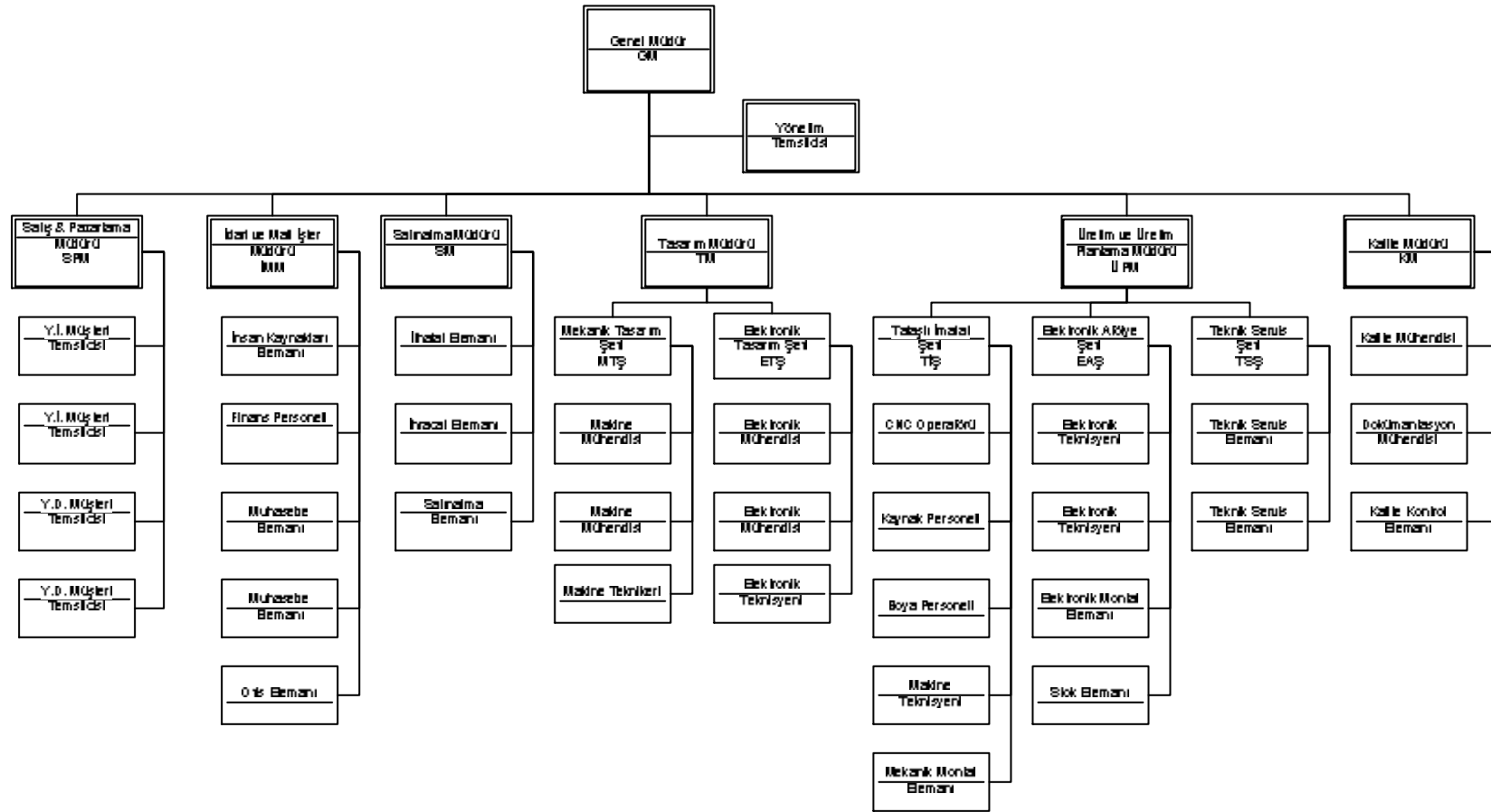




5.5. Örnek Uygulama

SSP Modelinin uygulanisi sanal bir firma üzerinde gösterilecektir. Örnekte Verdem ismi verilen sanal firmanın 3 yıllık stratejik planinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Örnek, basit fakat konuyu anlatabilecek kadar kapsamlı tutulmuştur.

Verdem firması “Medikal Cihaz” sektöründe faaliyet gösteren, cihaz üretimi ve satışını gerçekleştiren bir firmadır. Firmanın organizasyon yapısı Şekil 19’da belirtilmiştir.



Stratejik planlama hazırlık çalışmalarında paydas analizi yapılmış, PEST, SWOT ve TOWS gibi teknik ve araçlar kullanıldığı varsayılarak, örgütün iç ve dış değerlendirmeleri yapılmıştır.

Firmanın paydas analizi sonucu paydaşları şu şekilde belirlenmiştir:

İç Paydaşlar:

- Hissedarlar
- Çalışan Personel

Dis Paydaşlar:

- Müsteriler
- Tedarikçiler
- Rakipler
- Kamu İhale Kurumu
- TÜBİTAK
- KOSGEB
- Türk Patent Enstitüsü
- Bankalar

Verdem firmasında yapılan PEST analizi Tablo 32’de belirtilmiştir.

Tablo 32 Verdem Firmasi PEST Analizi

Politik Faktörler	Ekonomik
Vergilendirme politikasi	Dünyadaki genel ekonomik durum
Dis ticaret düzenlemeleri	Döviz kurlarının yüksek seyretmesinin ithalata olumsuz etkileri
Kamu Ihale Kanunu	Enflasyon ve degisim oranlari
Mevcut hükümetin durumu	Faiz oranlarının degiskenligi
Kanun/Yönetmelik degisiklikleri	Para ve kredi kaynaklarının güvensizlik durumu
Sosyal	Teknolojik
Çevreye olan hassasiyetin artmasi	Sanal iletisimin artmasi
Tüketici egilimlerinin degismesi	IT kullanımının yayginlasmasi
Yeni ihtiyaç ve isteklerin ortaya çikmasi	Rakiplerin teknolojik yenilik içeren yeni ürünleri
Zenginlik ve gelir dagiliminin degiskenligi	Alternatif ve yeni teknolojilerin çikmasi
Toplumdaki etik degerler	Sektördeki hammadde ihtiyaci ve maliyetlerinin artmasi
Saglik bilinçliliginin artmasi	Kapasite kullanimi oranlarının artmasi
Yerli üretime olan güvensizlik	Teknoloji transferinin yayginlasmasi
	Sektördeki Ar-Ge çalismalarının artmasi
	Otomasyona geçilmesi
	Teknoloji tesviklerinin artmasi
	Teknolojik gelisme hizinin artmasi

PEST analizi sonucu önemli çevre faktörleri belirlenmiş ve Verdem Firmasının SWOT Analizi için girdi olarak kullanılmıştır. Verdem Firmasının SWOT Analizi Tablo 33’de belirtilmiştir.

Tablo 33 Verdem Firması SWOT Analizi

Güçlü Yönler <ul style="list-style-type: none">- Teknolojik kabiliyet- Tasarım kabiliyeti- Güçlü Ar-Ge kadrosu- Üretim kabiliyeti- Ürün geliştirmede müşteri önceliklerine önem verilmesi- Rekabetçi isgücü maliyeti- İhracat deneyimi- Marka bilinirliği- Müşteri ilişkileri- Yurtdışı temsilcilik ağının genişliği- Geniş ürün yelpazesine sahip olmak	Zayıf Yönler <ul style="list-style-type: none">- Zayıf yurtiçi dağıtım kanalı- Düşük kapasite kullanımı- Teknik servis desteği- Tedarikçi işbirliği- Ürün kalitesinin, çokuluslu şirketlere göre düşüklüğü- Çok uluslu şirketler gibi her yıl yeni model çıkarılamaması- Sermaye yetersizliği nedeniyle yeni teknolojiye yatırım yapılamaması- Yönetici ve çalışanların değişime direnci- Etkili performans değerlendirme sisteminin olmaması- Yurtdışına göre yüksek vergiler
Fırsatlar <ul style="list-style-type: none">- Değişen müşteri ihtiyaçları- Hizmet verilmeyen müşteri segmentleri- Bayilik dağıtım kanalı- Yakın çevre pazarlara ihracat potansiyeli- Tübitak Ar-Ge teşviklerinden yararlanılması	Tehditler <ul style="list-style-type: none">- Değişen müşteri ihtiyaçları- Çin menşeli ürünlerin pazara girmesi- Yabancı ürün kullanımının bir statü haline gelmesi- Teknolojinin hızlı gelişmesi- Vergi artışı- Devlet kurumları arasında koordinasyon eksikliği

Paydaşların tümü ile yapılan anket ve yüz yüze görüşmeler sonucunda paydaşların firmadan beklentilerini içeren bilgiler toplanmıştır. Paydaş ihtiyaçları oluşturulurken ihtiyaç, beklenti ve kurumsal değer olabileceği düşünülen paydaş ifadeleri alınmıştır. Buna göre paydaş ihtiyaçları Tablo 34’de belirtilmiştir.

Tablo 34 Verdem Firmasi Paydas ihtiyaçlari Tablosu

PI#	Paydas ihtiyaçlari	Kaynak
PI1	Degisen müsteri ihtiyaçlarına ulasmak	Müsteri
PI2	Yeni dagitim kanallari olusturmak	Üst Yönetim
PI3	Ürün maliyetlerini düsürmek	Üst Yönetim
PI4	Ürün kalitesini arttirmek	Müsteri
PI5	Tasarim çalismalarında teknolojik gelismelere ayak uydurmak	Üst Yönetim
PI6	Yeni müsteri segmentinde müsteri kazanmak	Satis ve Pazarlama Bölümü
PI7	Yakin çevre pazarlara açilmak	Satis ve Pazarlama Bölümü
PI8	Kapasite kullanimini arttirmek	Üretim ve Üretim Planlama Bölümü
PI9	Teknik servis hizmetlerini daha efektif hale getirmek	Müsteri
PI10	Tedarikçiler ile isbirligini arttirmek	Tedarikçi
PI11	TÜBİTAK Ar-Ge tesviklerinden faydalanmak	Üst Yönetim
PI12	Etkili performans sisteminin uygulanmasi	Personel
PI13	Yürütölen tüm islerde ve çalismalarda açık ve dürüst olmak	Üst Yönetim
PI14	Yapilan çalismaların tümünde çevreye duyarlıligi saglamak	Üst Yönetim
PI15	Evrensel degerleri koruyarak firma faaliyetlerini sürdürmek	Üst Yönetim

SWOT matrisi sonucu ham stratejileri belirlemek için TOWS matrisi kullanilmistir (Tablo 35).

Tablo 35 Verdem Firmasi TOWS Matrisi

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Fırsatlar	<p>G-F Stratejileri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mevcut ürünlerin müşteri sayısını arttırmak - Yeni müşteri segmentine hizmet etmek - Degisen müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler tasarlamak ve üretmek - TÜBİTAK Ar-Ge tesviklerinden yararlanmak - Teknolojiye yatırım yapmak - Yurtdisi temsilcilik ağını genişleterek yakın çevre pazarlara ihracatı arttırmak 	<p>Z-F Stratejileri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Makine kapasite kullanımını arttırmak. - Bayilik dağıtım kanalını genişletmek - Teknik servis desteği - Tedarikçi işbirliği sağlayarak hammadde maliyetlerini düşürmek - TÜBİTAK Ar-Ge tesviklerinden yararlanarak ürün kalitesini arttıracak çalışmalar yapmak - Degisen müşteri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler tasarlamak ve üretmek - Sermaye artırımı için çalışmalar yapmak - Yönetici ve çalışanlara yönelik değişim yönetimi eğitimleri vermek - Etkili performans değerlendirme sistemini oluşturmak -
Tehditler	<p>G-T Stratejileri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ürün geliştirmede müşteri önceliklerini temel alarak ürünlerde degisen ihtiyaçları tespit etmek. - Tasarım gözden geçirme prosedürlerini yenilemek - Ürün son muayene proseslerini yenilemek - Ürün maliyetlerini düşürmek için çalışmalar yapmak - Ürün kalitesini arttırmak için çalışmalar yapmak 	<p>Z-T Stratejileri</p> <ul style="list-style-type: none"> - Degisen müşteri ihtiyaçlarından haberdar olabilmek için pazara yakın olmak - Ürün kalitesini düşürmeden maliyetleri düşürmek - Yerli üretimin kalitesini benimsetebilmek için reklam ve tanıtım çalışmaları yapmak - Teknoloji yatırımı için bütçeleme sistemini yenilemek

Stratejik yönetim unsurlarının firma için belirlenmesi yapılırken yukarıdan aşağı sistematik bir yaklaşımla firmanın vizyonuna hizmet edecek amaçlar, hedefler ve eylemler belirlenir. Bu bilgiler ışığında hem stratejiler ve paydaş ihtiyaçları kullanılarak Verdem firmasının misyonu, vizyonu, ana stratejisi ve ilke ve değerleri belirlenmiştir.

Misyon: Müşteri memnuniyeti odaklı; ekonomik, kaliteli, sürekli ve güvenilir ürünler üretmek.

Vizyon: Medikal cihaz sektöründe yurtiçi pazarda ilk 10 firma arasına girmek.

Verdem Firmasının İlke ve Değerleri:

1. Açık ve dürüst olmak
2. Evrensel değerlere saygılı olmak
3. Çevreye duyarlı olmak

Misyon ve vizyonun belirlenmesi ile ana strateji belirlenir.

Ana Strateji: Ürün kalitesini arttırmak, müşteri sayısını arttırmak ve üretim maliyetleri düşürmek.

Firmanın ana amacı, misyon ve vizyon, belirlenen ana strateji kapsamında üç alt amaca ayrıştırılmıştır.

Amaç 1: Müşteri sayısını arttırmak

Amaç 2: Ürün kalitesini arttırmak

Amaç 3: Üretim maliyetlerini düşürmek

Belirlenen amaçların (A) ve kurumsal değerlerin (KD) hangi paydas ihtiyaçlarından (PI) elde edildiği Tablo 36 eşleme tablosunda gösterilmiştir.

Tablo 36 Verdem Firması A-KD-PI Eşleme Tablosu

Amaç	Açıklama	Paydas İhtiyaçları														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
A1	Müşteri sayısını arttırmak	X	X	X	X	0	X	X	0	X	0	0	0	X	X	X
A2	Ürün kalitesini arttırmak	X	0	0	X	X	X	X	0	X	X	X	0	0	X	0
A3	Üretim maliyetlerini düşürmek	0	0	X	0	0	X	X	X	0	X	0	0	X	X	0
KD	Açıklama															
KD1	Açık ve dürüst olmak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0
KD2	Evrensel değerlere saygılı olmak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0
KD3	Çevreye duyarlı olmak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	X

Paydas ihtiyaçlarından amaçlar ve kurumsal değerler geliştirilirken, belirlenen ana strateji kapsamına girmeyen paydas ihtiyaçları (ör.: PI12) su anki stratejik plan çalışmaları dışında tutulur.

Amaçlar belirlendikten sonra, her bir amaç için bir strateji geliştirilir. Bu aşamada, BCG ve SPACE matrisi gibi değişik araç ve teknikler kullanılarak, elde olan ham strateji listesinden de faydalanılarak ana strateji doğrultusunda stratejiler geliştirilir. Verdem firması için geliştirilen stratejiler şunlardır:

Strateji 1: Mevcut ürünlerin müşteri sayısını arttırmak ve yeni müşteri segmentine hizmet etmek.

Strateji 2: Tasarımda ve ürün son muayenelerinde müşteri ihtiyaçlarının karşılandığını kontrol etmek.

Strateji 3: Hammadde maliyetlerini düşürmek ve makine kapasite kullanımını arttırmak.

Amaçlar ve stratejiler belirlendikten sonra bu oluşan çözümün bağımsızlık aksiyomu kullanılarak test edilmesi gerekmektedir. Amaç ve stratejiler arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde belirtilir.

$$\{A\} = [S] \{S\} \quad (5.1)$$

Burada $\{A\}$ amaçlar vektörü, $[S]$ Strateji Tasarım Matrisi ve $\{S\}$ ise stratejiler vektörüdür. Hiyerarşinin ilk adımı için strateji tasarım matrisi;

$$\begin{Bmatrix} A1 \\ A2 \\ A3 \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} XX & 0 \\ 0X & 0 \\ 0XX \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} S1 \\ S2 \\ S3 \end{Bmatrix} \quad (5.2)$$

şeklindedir.

Burada diyagonal dışı ilişkiler şunlardır:

- $S_{1,2}$: “Tasarımda ve ürün son muayenelerinde müşteri ihtiyaçlarının karşılandığını kontrol etmek (S2)” tasarım prosedürlerinde ve ürün son muayenelerinde iyileştirmeler yapmak ürün kalitesini artırıcı faktörlerdir. Dolayısıyla ürün kalitesini arttırmak “müşteri sayısını arttırmak (A1)” amacını etkilemektedir.

- S_{3,2}: “Hammadde maliyetlerini düsürmek ve makine kapasite kullanimini arttirmek (S3)” yani maliyetleri düsürmek “ürün kalitesini arttirmek (A2)” amacini etkilemektedir. Maliyetler düsürüldügünde bu islem ürün kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir.

Elde edilen strateji tasarim matrisi “baglasik” tipte oldugundan tasarim kabul edilebilir degildir. Bu durumda, satir-sütün yer degistirmesi ve yeni kisitlar eklenerek matrisin kabul edilebilir hale getirilmesine çalisilir.

Strateji 1’in (S1)’in sirasi degistirilerek yeniden gözden geçirilir.

$$\begin{Bmatrix} A2 \\ A1 \\ A3 \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 & 0 & x \\ X & X & 0 & \\ X & 0 & X & \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} S2 \\ S1 \\ S3 \end{Bmatrix} \quad (5.3)$$

Bu durumda;

Ürün kalitesinin artmasi (A2), mevcut ürünlerin müsteri sayisini arttirmektedir (S1). Ürün kalitesinin artmasi (A2) ayni zamanda maliyeti de (S3) arttirmektedir. Bu durumda maliyet çalismalari yapilirken kalitenin düsmemesi gerekmektedir. Kabul edilebilir bir tasarim tanımlayabilmek için matriste “x” ile isaretlenen faktör “maliyet çalismalari kaliteyi etkilemeyecek” seklinde strateji kisiti (SK1) olarak belirlenir. Bu islemin gerçekleştirilmesi ile “maliyetleri düsürme” eylemleri gerçekleştirilirken “kalite”ye olan etkileri de degerlendirilecek ve hangi sirayi takip edecegimiz belirlenecektir. Bu sira ayristirma islemine devam ederken önem tasir. Yukardan asagi ayristirmaya gidilirken S2,S1,S3 sirasi göz önünde bulundurulmalidir. Stratejik tasarimin kabul edilebilirliigi saglandiktan sonra, stratejiler ile kurumsal degerler ve strateji kisitlari arasindaki iliski kontrol edilir.

$$\begin{Bmatrix} S1 \\ S2 \\ S3 \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} XX & 00 \\ X & 0X & 0 \\ 00 & XX \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} KD1 \\ KD2 \\ KD3 \\ SK1 \end{Bmatrix} \quad (5.4)$$

Stratejilerin degerler ile uyumlu oldugu görülür. Bu gösterim “matris tablo” seklinde de gösterilebilir.

Belirlenen stratejilerin hem kabul edilebilir olduklari hem de kurumsal deger ve strateji kisitlarini karsiladiklari görüldükten sonra “ayristirma” ve “zigzaglama” islemi bir alt seviyeye geçerek devam eder. En son elde edilen strateji tasarim matrisindeki siralama takip edilerek amaç-strateji ikilileri ayristirilir. Örnekte elde edilen tasarim matrisinde ilk sirada A2-S2 ikilisi oldugundan önce bu dal ayristirilir. Amaç 2 için iki hedef ve bu hedeflere ulasmak için iki eylem belirlenir.

A2.Hedef 1: Son muayenede rastlanilan tasarim hata sayisini %5 düşürmek

A2.Hedef 2: Müsteri sikayetlerini %10 düşürmek

S2.Eylem 1: Tasarim gözden geçirme prosedürlerini yenilemek

S2.Eylem 2: Son muayene prosedürlerini iyilestirmek

Bu ayristirma sonucunda elde edilen hedef ve eylemlerin, önce tasarim matrisine bakilir sonra da deger ve kisitlarin karsilanip karsilanmadigi kontrol edilir.

Strateji tasarim matrisine bakildiginda;

$$\begin{Bmatrix} A2H1 \\ A2H2 \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} XX \\ 0X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} S2E1 \\ S2E2 \end{Bmatrix} \quad (5.5)$$

Burada diyagonal disi iliski su sekildedir:

S2E_{1,2}: “Son muayene prosedürlerini iyilestirmek (S2E2)” “Son muayenede rastlanılan tasarım hata sayısını %5 düşürmek (A2H1)” hedefini etkilemektedir.

Elde edilen matris üst-üçgen matristir ve satırlar yer degistirilerek alt-üçgen, yari-baglasik, matrise dönüştürülebilir.

$$\begin{Bmatrix} A2H2 \\ A2H1 \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 \\ & XX \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} S2E2 \\ S2E1 \end{Bmatrix} \quad (5.6)$$

Eylemlerin degerler ve strateji kisitlarini karsilayip karsilamadigi kontrol edilir.

$$\begin{Bmatrix} S2E2 \\ S2E1 \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 000 \\ & XX00 \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} KD1 \\ KD2 \\ KD3 \\ SK1 \end{Bmatrix} \quad (5.7)$$

Amaç 2’ye yönelik belirlenen hedeflere ait performans göstergeleri ise su sekilde belirlenmistir;

A2.H1.PG1: Tasarım hata sayisi

A2.H2.PG1: Müsteri sikayetlerinin sayisi

Hedefler ile performans göstergeleri arasindaki iliski;

$$\{H\}=[PG] \{PG\} \quad (5.8)$$

sekinde ifade edilir. Hedef ve performans göstergeleri için eslestirme matrisleri kontrol edilir. Burada amaç, her bir hedef için en azindan bir tane performans göstergesinin oldugundan emin olmaktır.

$$\begin{Bmatrix} A2H2 \\ A2H1 \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 \\ 0 & X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} A2H2PG1 \\ A2H1PG1 \end{Bmatrix} \quad (5.9)$$

Amaç 2'ye yönelik belirlenen hedeflere ait performans göstergeleri arasında eslesme olduğu görülür.

Bir üst seviyenin tasarım matrisinde elde edilen sıralamaya göre şimdi A1-S1 ikilisini ayırtmamız gerekmektedir. Amaç 1 ve Strateji 1'in belirlenen hedef ve eylemler şu şekildedir.

A1.Hedef 1: Mevcut ürünlerin müşteri sayısını %20 arttırmak

A1.Hedef 2: Yeni segmentteki müşteri sayısını 50'ye çıkarmak

S1.Eylem 1: Sektöre yönelik fuar ve kongrelere katılmak

S1.Eylem 2: Tübitak desteği düşünülerek müşteri ihtiyaçlarını karşılayan yeni 2 ürünün tasarımı

Bu ayırtma sonucunda elde edilen hedef ve eylemlerin, önce tasarım matrisine bakılır sonra da değer ve kısıtların karşılanıp karşılanmadığı kontrol edilir.

Strateji tasarım matrisine bakıldığında;

$$\begin{Bmatrix} A1H1 \\ A1H2 \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 \\ 0 & X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} S1E1 \\ S1E2 \end{Bmatrix} \quad (5.10)$$

Matris "ayrışık" tip olduğundan her iki hedef bağımsız olarak gerçekleştirilebilir ve bu adımda bu iki hedefe yönelik belirlenen her iki eylemin de diğer hedefleri etkilemeden ilgili hedefleri sağlayabilir durumda olduğu görülür.

Eylemlerin değerler ve strateji kısıtlarını karşılayıp karşılamadığı kontrol edilir.

$$\begin{Bmatrix} S1E1 \\ S1E2 \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 & 0 & 0 \\ X & 0 & X & X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} KD1 \\ KD2 \\ KD3 \\ SK1 \end{Bmatrix} \quad (5.11)$$

Performans göstergeleri Amaç 1 için belirlenmiştir.

A1.H1.PG1: Mevcut ürünlere yönelik müşteri sayısı

A1.H2.PG1: Yeni segmentteki müşteri sayısı

Hedefler ile performans göstergelerinin ilişkisi kontrol edilir.

$$\begin{Bmatrix} A1H1 \\ A1H2 \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 \\ 0 & X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} A1H1PG1 \\ A1H2PG1 \end{Bmatrix} \quad (5.12)$$

En son ayrıştıracağımız amaç-strateji ikilisi A3-S3'tür. Bu adımda son işlem Amaç 3 ve Strateji 3 için hedef ve eylemleri tanımlayarak ilişkilerini kontrol etmektir.

Belirlenen hedef ve eylemler şunlardır:

A3.Hedef 1: Hammadde maliyetlerini %5 düşürmek

A3.Hedef 2: Makine kapasite kullanım oranını %5 arttırmak

S3.Eylem 1: Alternatif tedarikçiler bulmak

S3.Eylem 2: Üretim süreçlerini yenilemek

Bu iki hedefe yönelik belirlenen her iki eyleminde diğer hedefleri etkilemeden ilgili hedefleri sağlayabilir durumda olduğu görülür.

$$\begin{Bmatrix} A3H1 \\ A3H2 \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 \\ 0 & X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} S3E1 \\ S3E2 \end{Bmatrix} \quad (5.13)$$

Eylemlerin değerler ve strateji kısıtlarını karşılayıp karşılamadığı kontrol edilir.

$$\begin{Bmatrix} S3E1 \\ S3E2 \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 & 0 & 0 \\ X & 0 & X & X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} KD1 \\ KD2 \\ KD3 \\ SK1 \end{Bmatrix} \quad (5.14)$$

Amaç 3 için performans göstergeleri belirlenmiştir.

A3.H1.PG1: Hammadde maliyetleri

A3.H2.PG1: Kapasite kullanım oranı

Hedefler için belirlenen performans göstergelerinin tasarımı sağlayıp sağlamadığı kontrol edilir.

$$\begin{Bmatrix} A3H1 \\ A3H2 \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 \\ 0 & X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} A3H1PG1 \\ A3H2PG2 \end{Bmatrix} \quad (5.15)$$

Bütün amaç-strateji ikilileri ayrıştırılıp hedef ve eylemler elde edildikten sonra, bu hedef ve eylemlerden oluşan ana strateji tasarım matrisi oluşturulmalı ve öngörülen çapraz ilişkilerin devam edip etmediği veya yenilerin oluşup oluşmadığı kontrol edilir.

$$\begin{Bmatrix} A2H2 \\ A2H1 \\ A1H1 \\ A1H2 \\ A3H1 \\ A3H2 \end{Bmatrix} = \begin{bmatrix} X & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ & X & X & 0 & 0 & 0 \\ & & X & X & X & 0 \\ & & & X & X & 0 \\ & & & & 0 & 0 & X & 0 \\ & & & & & 0 & 0 & 0 & 0 & X \end{bmatrix} \begin{Bmatrix} S2E2 \\ S2E1 \\ S1E1 \\ S1E2 \\ S3E1 \\ S3E2 \end{Bmatrix} \quad (5.16)$$

Matrisin “yari ayrisik-kabul edilebilir” olduğu görülür. Tespit edilen amaç, hedef ve eylemlerin ilgili oldukları amaç, hedef ve stratejiler dışındaki amaç, hedef ve stratejilerden bağımsız olarak gerçekleştirilebilir olduğu görülmektedir. Tablo 37’de eylemler ve hedeflerin ilişkileri görülmektedir.

Tablo 37 Verdem Firmasi Ana Stratejik Sistem Matrisi

	S2E2	S2E1	S1E1	S1E2	S3E1	S3E2
A2H2	X	0	0	0	0	0
A2H1	X	X	0	0	0	0
A1H1	X	X	X	0	0	0
A1H2	X	X	0	X	0	0
A3H1	0	0	0	0	X	0
A3H2	0	0	0	0	0	X

Ana Stratejik Sistem Tasarım Matrisi elde olan en alt seviye amaç ve stratejileri kullanır ve bunlar arasındaki ilişkiyi kurar. Amaç-Strateji arasındaki ilişkiler incelenerek üst seviyelerde yapılan stratejik sistem tasarım kabullerinin geçerliliği değerlendirilir. Ayrıca tüm tasarımın kabul edilir olup olmadığı da görülür.

Yukarıda yapılan işlemlerde, “tasarımda ve ürün son muayenelerinde müşteri ihtiyaçlarının karşılandığını kontrol etmek (S2)” stratejisinin “müşteri sayısını arttırmak (A1)” amacını etkileyeceği öngörülmüş ve Ana Stratejik Sistem Tasarım Matrisinde de bu sonuç elde edilmiştir.

S2 stratejisinin “üretim maliyetlerini düşürmek (A3)” amacını etkileyeceği öngörülmüş fakat Ana Stratejik Sistem Tasarım Matrisine bakıldığında bu etkilemenin olmadığı görülmektedir.

Elde edilen verilerin kurumsal değerleri ve strateji kısıtlarını da karşılayıp karşılamadığı kontrol edilir (Tablo 38).

Tablo 38 Eylem-Degerler/Kisit Matrisi

E/KD-SK	KD1	KD2	KD3	SK1
S2E2	X	0	0	0
S2E1	X	X	0	0
S1E1	X	0	0	0
S1E2	X	0	X	X
S3E1	X	0	0	0
S3E2	X	0	X	X

Eylemler ile organizasyon eslestirmesi için stratejik planlama ekibinde yer alacak çalisanmar numaralandirilmis ve eylemler üzerindeki sorumluluklari siniflandirilmistir. Buna göre Yetki Sorumluluk Matrisi olusturulmustur (Tablo 39).

Çalisanmarlar:

1. GM: Genel Müdür
2. KM: Kalite Müdürü
3. SPM: Satis ve Pazarlama Müdürü
4. IMM: Idari ve Mali Isler Müdürü
5. SM: Satinalma Müdürü:
6. TM: Tasarim Müdürü
7. ÜPM: Üretim ve Üretim Planlama Müdürü
8. TSS: Teknik Servis Sefi

Sorumluluk Tipi:

1. I: Icara
2. Y: Yönetim
3. D: Destek

Tablo 39 Verdem Firmasi Yetki Sorumluluk Matrisi

E#/OE	1	2	3	4	5	6	7	8
S2.E2	0	Y	0	0	0	D	D	D
S2.E1	0	D	0	0	0	I	D	0
S1.E1	D	0	Y	D	0	0	D	0
S1.E2	Y	D	D	0	D	I	D	0
S3.E1	0	0	0	0	Y	D	D	0
S3.E2	D	D	0	0	D	D	Y	0

Eylemlerin kontrol edilebilmesi için Tablo 40’da verilen şekilde benzer bir sablon kullanılabilir. Bu sablon, her bir performans göstergesi için eylemi gerçekleştirecek kişiye, yaptığı işin hangi amaca hizmet ettiği, nasıl yapılacağı, nasıl raporlanacağı gibi bilgileri vermektedir.

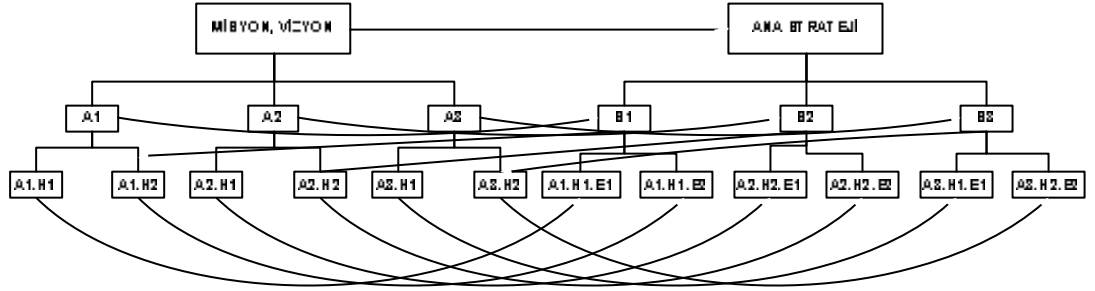
Tablo 40 Performans Göstergeleri Takip Sablonu

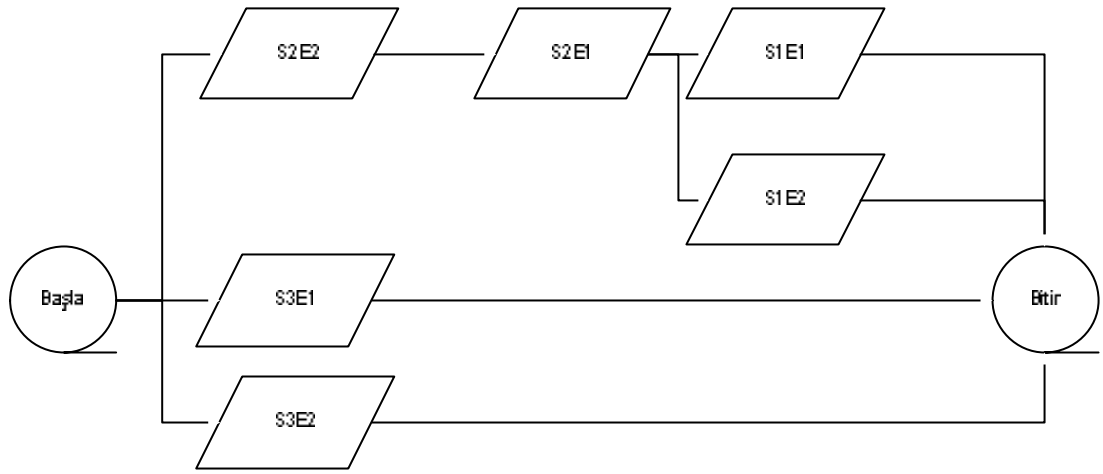
PG İsmi	A1H1PG1
Açıklama	
Ölçtüğü eylem/hedef/amaç	
Verilerin Toplanması	
Ne	
Nasıl	
Ne zaman/Hangi sıklıkla	
Kim tarafından	
Kullanılacak form	
Verilerin Raporlanması	
Kim raporlayacak	
Kime	
Verilerin Raporlanması	
Hangi sıklıkta	
Nasıl	

Tablo 40 (devam)

PG Ismi	A1H1PG1
Verilerin Saklanması	
Nerede	
Nasil	
Yetki siniri	
Verilerin Analizi	
Ölçüm birimi	
Ölçüm metodu	
Değerlendirme sekli	

Stratejik planlamada yapılan zigzaglama ve hiyerarsiler Sekil 20'de gösterilmiştir.





Tablo 41 DPT Stratejik Yönetim Süreci

- Plan ve Programlar - Paydas Analizi - SWOT Analizi	DURUM ANALIZI	Neredeyiz?
- Kuruluşun varolus gerekçesi - Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
- Arzu edilen gelecek	VİZYON	
- Orta vadede ulaşılacak amaçlar - Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
- Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Detaylı iş planları - Maliyetlendirme - Performans programı - Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
- Raporlama - Karşılaştırma	İZLEME	
- Geri besleme - Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi - Performans göstergeleri - Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Basarimizi nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Bu model sadece DPT tarafından çıkarılmış değildir, dünya çapında da kullanılan ve kabul görmüş bir yaklaşımdır.

DPT'nin de kullandığı ve genel kabul gören ve uygulanan model, durum analizi adı altında örgütün iç ve dış incelemelerinin içeren "Neredeyiz sorusu ile başlamakta ve performansın değerlendirilmesi ve planın gözden geçirilmesini ifade

eden değerlendirme sürecinde ‘‘Basarimizi nasıl takip eder ve değerlendiririz?’’ sorusu ile son bulmaktadır.

Süreç, stratejik planlamanın tüm unsurlarını içermesine rağmen misyon, vizyon, amaç, hedef, strateji ve eylemler arasındaki çapraz ilişkileri görmek mümkün değildir ve tek yönlü bir akis söz konusudur. Bu ilişkileri içermediği için daha sonra stratejik yönetimde bir unsur değistirildiğinde sistemdeki diğer hangi unsurların etkilendiği görülememektedir. Bu nedenle sürekli iyileştirme ve değerlendirmeyi sağlayabilecek bir yöntem içermemektedir ve uygulamaya geçirilmesi ve izlenebilirliği oldukça zordur. Sistematik Stratejik Planlama (SSP) Modeli ile stratejik planlama süreci sistematik bir sekile sokulmakta böylece stratejik planlama faaliyetlerinin etkinliği arttirilerek eylemler ile amaç ve hedefler arasındaki ilişkilerin daha doğru belirlenmesi ile stratejik planın uygulanabilirliği sağlanmaktadır.

SSP modelinin yukardan-aşağı bir tasarım modeli olması nedeniyle en üst seviyedeki amaç ve hedeflerin karsilik geldikleri stratejilere ait eylemlere tutarlı bir sekilde atanması çok daha kolaydır. Amaç ve stratejilerin hiyerarsileri açıkça belirtilebilmektedir. Bu ayrıca her bir amaç, hedef ve stratejiler arasında iki boyutta ilişkiye imkân tanımakta, belli bir amaca yönelik stratejinin diğer bir amacı da nasıl etkilediği görülebilmektedir.

SSP modeli, vizyon, amaç, hedef, değerler ve stratejilerin doğru ve tam olarak belirlenmesini ve sistemin en erken evrelerde itibaren doğrulanmasını desteklemektir. Bilgi alanları arasındaki iki-yönlü izleme ile sistemin

değerlendirilmesi yapılabilmekte ve sistem bilgisi paydas ihtiyaçlarından izlemeye kadar sağlanmaktadır.

Organizasyonunda sisteme dahil edilmesiyle, eylemleri yerine getirmekten ve izlemekten kimlerin sorumlu olduğu, organizasyonun yeterli kabiliyette olup olmadığı ve organizasyonda stratejik plan ile ilgisi olmayan bölümler hangileridir bunların tümü görülebilmektedir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ

Bir örgütün, bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında sahip olduğu yönetim becerilerinin, kurumsal sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerini bir arada geliştirilmesinin stratejik yönetimle mümkün olacağı açıktır. Temel alınan ya da uygulanan stratejik planlama modellerinde, stratejik yönetim unsurları arasındaki ilişkilerin net olarak görülememesi nedeniyle uygulama sırasında kopukluklar yaşanmaktadır. Hazırlanan stratejik planların sadece doküman olarak kalması hedeflenen amaçlara ulaşılmasında aksaklıklar ve çabın gelişmelerine ayak uydurmada her örgüt için zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada amaçlanan, kâr amacı güden veya gütmeyen her türlü örgüt için, stratejik planlama sürecini sistematik hale getirecek bir model geliştirmektir.

Literatür incelendiğinde stratejik yönetim ile ilgili birçok model, araç ve tekniklerin kullanıldığı veya önerildiği görülmektedir. Tüm modeller incelendiğinde görülmektedir ki örgütün var oluş sebebi (misyon) ve varmak istediği nokta (vizyon) arasında yer alan amaçlar, hedefler ve stratejiler oluşturulurken, bu her bir ögenin birbiri ile ilişkileri net olarak görülememekte, özellikle çapraz ilişkiler hesaba katılmamakta ve uygulamada sıkıntılar yaşanmaktadır. Oluşturulan yöntemlerde, örgütün organizasyon yapısı da tam olarak sistematik bir şekilde sürece dahil edilmemektedir.

Bu çalışmada, sistem tasarımı için kullanılan Sistemik Sistem Tasarım (SST) Modeli stratejik yönetim uygulamalarına uygun hale getirilmiş ve Sistemik Stratejik Planlama (SSP) modeli geliştirilmiştir. SSP Modelinde bilgi alanlarında yer alan unsurlar arasında ki ilişkilerin net olarak gerçekleştirilebilmesi nedeniyle stratejik plan tüm paydaşlara özellikle de iç paydaşlara kolaylıkla anlatılabilmekte ve süreçten haberdar olmaları sağlanmaktadır. SSP Modeli, süregelen uygulamalar göz önünde bulundurularak stratejik yönetim unsurlarının “Neredeyiz?” sorusu ile başlayarak, en son “Basarimizi Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz” sorusu ile stratejik sistemi sürekli bir değerlendirme ve izleme döngüsü içine almaktadır.

SSP modelinde unsurlar arasında zigzaglama işlemi yapılarak, amaç ve strateji hiyerarsileri oluşturulmaktadır. Bu süreçte her bir amaç için bir strateji (veya her bir hedef için bir eylem) geliştirilmesi gerekmektedir. Analizlerde önemli olan nokta, matrisin “kare” matris olmasıdır. Kare matris kullanılarak her bir amaç için bir strateji (veya her bir hedef için bir eylem) kullanılarak hangi stratejide hangi amacın

kisitinin karsilanacagi tespit edilerek birebir iliski saglanmis olur. Bu metot, her bir unsurun ilgili oldugu diger unsur ile arasindaki iliskiye gösterir ve bagimsizlik aksiyomu kullanilarak stratejik sistem tasariminin kabul edilebilir olup olmadigini kontrol eder. Bagimsizlik aksiyomu ile strateji tasarim matrisi sonucundan elde edilen bilgi, daha önceki kararlar (amaç, strateji, hedef veya eylemler) yeniden degerlendirmek ve varsayimlarin hala geçerli olup olmadigini kontrol etmeyi saglar. Ayrisimin her seviyesinde bulunan çözümlerin kabul edilebilir olup olmadiginin anlasilmasina imkan tanir. Strateji tasarim matrisinde belirlenen iliskiler sayesinde hem amaç-strateji ikililerinin ayrıştırma siralamasi hem de eylemlerin icra sirasi tespit edilmektedir.

Sistemik Stratejik Planlama (SSP) modelinde, misyon ve vizyon, örgütün ana amaci olarak degerlendirilerek, bu ana amaçlara göre de alt amaçlar, hedefler, her bir amaca karsilik gelen stratejiler ve her bir hedefe karsilik gelen eylemler sistemik olarak gelistirilmektedir.

SSP modelinin avantajlari su sekilde siralanabilir:

1. Stratejik planlama sürecine sistemik ve bilimsel bir yaklasim getirmektedir.
2. Bilgi alanlari içerisinde yer alan unsurlar (stratejik yönetim unsurlari) arasindaki çapraz iliskileri yakalayabilmektedir. Alanlar arasindaki iki-yönlü izleme ile sistemin degerlendirilmesi yapilabilmekte ve sistem bilgisi paydas ihtiyaçlarindan izlemeye kadar saglanmaktadır.
3. Kare matris ve bagimsizlik aksiyomu sayesinde stratejik yönetim unsurlarinin yeniden degerlendirilmesi ve geçerli olup olmadiklari, uygulamaya

geçilmeden önce kontrol edilebilmektedir. Stratejik yönetim unsurlarının tespit edildiği her seviyede, bulunan çözümlerin kabul edilebilir olup olmadığının anlaşılması sağlanmaktadır.

4. Organizasyonu da stratejik planlamanın içine katar. Böylelikle eylemleri yerine getirmekten veya izlemekten kim/kimler sorumlu, organizasyon stratejik planlamada düşünülen eylemleri yapabilecek kabiliyette mi, ya da organizasyonda stratejik planlamada belirlenen eylemlerle ilgisi olmayan bölümler hangileridir (eylem atamalarında açıkta kalan bölümler) gibi birçok soruya da cevap verilebilmektedir.
5. Sistem Mimarisi, amaç, strateji ve eylem alanları arasındaki esleme ve hiyerarsi, değişiklik hangi alanda olursa olsun bu değişikliğin takibi ve etkisinin belirlenmesi gibi çalışmaların rahatlıkla yapılabilmesine olanak sağlamaktadır.
6. Eylem planları için ağ semasının oluşturulması sağlanmaktadır. Böylelikle hangi eylemlerin birbirlerinden bağımsız bir şekilde başlayacağı ya da hangi eylem bittikten sonra hangi eylemin başlayacağı gibi bilgiler elde edilebilmektedir.

Sistemik Stratejik Planlama (SSP) Modelinin açıklanması ile verilen bilgilerin nasıl uygulanacağını göstermek için Verdem isiminde bir hayali firma üzerinde uygulama yapılmıştır. Bu firma için stratejik plan çalışmaları yapılmış ve plan oluşturulmuştur. Bu planlamanın çıktıları:

- Hedeflerin içerildiği amaç hiyerarsisi.

- Eylemlerin içerildiği strateji hiyerarsisi
- Amaçlar ve stratejiler arasındaki çapraz ilişkiler
- Hedefler için geliştirilen performans göstergeleri
- Eylemler için geliştirilen performans göstergeleri
- Eylem planında kullanılacak ağ semasi

Stratejik planlama çalışmalarında, SSP Modelinin uygulamasında gerekli soruların sorularak stratejik yönetim unsurları arasında ki çapraz ilişkilerin belirlenmesi ve bağımsızlık aksiyomu ile kabul edilebilir tasarımların belirlenmesi gereklidir. Bu işlem stratejik planı uygulamayı gerçekleştirecek kişiler dışında, SSP modeline hakim uzman tarafından yapılmalıdır.

Örgütte planlama için gerekli bilgilerin toplanmasıyla uzman, SSP modelinin işleyişine göre bilgileri, bilgi alanları ve aralarındaki çapraz ilişkileri kullanarak ayrıştırma işlemlerini gerçekleştirir ve bağımsızlık aksiyomu ile kabul edilebilir tasarımları tespit ederek her bir bilgi alanı arasındaki etkileşimi oluşturmaya başlar. Tüm bilgilerin modelin önerdiği şekilde bir araya getirilmesi ve eylem planının ortaya çıkarılması ile stratejik planlama uygulamaya alınır.

Sistemik Stratejik Planlama (SSP) modelinde, stratejik planlama için gerekli bilgilerin bir araya getirilmesi ve işletilmesinin, stratejik planlamada kullanılan SWOT, PEST gibi araç ve tekniklerin uygulamasında olduğu gibi, konuyla ilgili uzman kişi/kisiler tarafından yapılması örgüte zaman ve maliyet açısından kazanımlar sağlamaktır.

SSP Modeli geliştirilirken stratejik yönetimdeki yeni uygulama teknikleri de incelenmiş ve SSP modelinin Dengeli Performans Karnesi'ni (BSC) entegre ederek amaç, strateji ve performans göstergeleri geliştirilirken, BSC'de kullanılan sınıflandırmanın kullanılarak modelin etkinliğinin artırılacağı düşünülmektedir.

Sistemik Stratejik Planlama (SSP) Modelinin daha da iyileştirilmesi için değişik sektörlerde ve değişik büyüklüklerdeki örgütlerde uygulamasının yapılması gerekmektedir. Ayrıca, SSP modelinin uygulanabilirliğini artırmak için bir yazılım aracının geliştirilmesi, stratejik yönetim unsurları ve aralarındaki ilişkilerin gerektirdiği verilerin toplanmasında kolaylık sağlayacaktır.

Bu tez kapsamında geliştirilen Sistemik Stratejik Planlama (SSP) Modeli stratejik planlama sürecinin etkinliğini ve ayrıca stratejik planların uygulanabilirliğini ve etkinliğini de artıracaktır.

KAYNAKÇA

- Aktan, Coskun Can. 1999. "2000'li Yillarda Yeni Yönetim Teknikleri", *Tügiad Stratejik Yönetim*, (2):34-35.
- Aktan, Coskun Can. 2008. "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", *Çimento Isveren Dergisi*, 22 (4):4-21.
- Bakan, Ismail ve A. Melih Eytimis. "İsletmelerde Teknoloji Yönetimi Bağlamında Teknolojiye Yapılan Yatırıma Bakis Açılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Arastırma", Muhan Soysal İsletmecilik Konferansi, Kuzey Kıbrıs, Eylül 2008.
- Bozdemir Mustafa ve Cengiz Eldem. "Modern Tasarım Teknikleri", *10. Uluslararası Makine Tasarım Ve İmalat Kongresi*, Kapadokya, Eylül 2002.
- Brown, T.S. ve L.J.Norberg 2001. "Building Executive Alignment, Buy-In, And Focus With The Balanced Scorecard Swot", *Harward Business Review*.
- Bryson, John. M. 2004. *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations A Guide To Strengthening And Sustaining Organizational Achivement* (3. Baski). Sanfrancisco: Oxford Jossey-Bass Publishers.
- Coskun, Ali. 2006. "Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İsletmeleri Üzerine Bir Arastırma", *Möдав Muhasebe Bilim Dünyasi Dergisi*, 8(1):127-153.
- COWI."Bir Proje Döngüsü Yönetiminde Kullanılan Araç ve Teknikler" <http://www.cowiprojects.com/> (Erisim Tarihi: 13.05.2009).
- Çoban, Ahmet Emre. 2008. "Kamuda Stratejik Planlama" *Uzmanlık Tezi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- DPT. 2006. "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kilavuzu" (2.Baski). Ankara: DPT Matbaası.

- Dinçer, Ömer. 2007. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Drucker, Peter. 1985. *Yönetim: Görevler, Sorumluluklar ve Uygulamalar*. İstanbul: İnkılâp Kitapevi.
- Engelhardt, Frerrik ve Mats Nordlund. "Strategic Planning Based On Axiomatic Design" *Proceedings Of Icad2000 First International Conference On Axiomatic Design*, Cambridge, İngiltere, Haziran 2000.
- Eren, Erol. 2002. *İşletmelerde Stratejik Planlama* (6.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Erkan, Volkan. 2008. "Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması Ve Kuruluşlarda Basariyi Etkileyen Faktörler", Ankara: DPT.
- Etkin Yönetim Liderlik Eğitim Merkezi. "Stratejik Yönetim Modelleri
<http://www.eylem.com/> (Erisim Tarihi: 27 Kasım 2008)
- Goold, Michael ve John J. Quinn. 1990. "The Paradox Of Strategic Controls", *Strategic Management Journal*, 11(1):43-57.
- Güçlü, Nezahat.2003. "Stratejik Yönetim", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2): 61-85.
- Güngör, S. ve M.Arslan. 2004. "Turizm ve Rekreasyon Stratejileri İçin Swot Analizi, Görsel Kalite Değerlendirmesi, Turizm Tesislerinin Begenilirliği ve Turizm Tesisleri Durum Analizi Uygulaması: Beyşehir İlçesi Örneği", S.Ü. Ziraat Fakültesi Dergisi 18 (33): 68 – 72
- Gümüş, Bülent. 2005. "Axiomatic Product Development Lifecycle", Texas Tech Üniversitesi Doktora Tezi, Texas: ABD.
- Gümüş, Bülent, Verda Demir ve Ünver Kaynak. "Technology Management In Turkish Defense Industry", *Picmet 2009 Konferansı*, Oregon, ABD, Ağustos 2009.
- Güner, Sinan. 2008. "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi", *Türk İdare Dergisi*, 446:61-78.
- Hatipoğlu, Zeyyat. 1986. *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Cilt 4). İstanbul: *Temel Araştırma A.S.Yayınları*.
- Kiliç, Mustafa ve Volkan Erkan.2006. "Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?", *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2:77-93.
- Kiyak, Murat. 2004. "İmalatta Bilgisayar Destekli Tasarım", *Ders Notları*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi Makine Mühendisliği Bölümü.

- Kiraz, Murat. 2007. "Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Olusturulmasi Ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama", *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi ve Eğitimi.
- Koteen, Jack. 1991. *Strategic Planning In Public And Non Profit Organizations* (2.Baski). New York: Greenwood Yayıncılık.
- Maliye Bakanlığı Strateji Gelistirme Başkanlığı. "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim", <http://www.sgb.gov.tr/> (Erisim Tarihi: 19.10.2008).
- Mayda, Murat ve Hüseyin R. Börklü. 2008. "Yeni Bir Kavramsal Tasarım İşlem Modeli", *Tübbak Bilim Dergisi* 1(1):13-25.
- Mitchell, G.R. 1990. "Alternative Frameworks For Technology Strategy", *European Journal Of Operational Research*, 47:153-161.
- Özel, Bedriye ve Bahar Özyörük. 2007. "Bulanık Aksiyomatik Tasarım İle Tedarikçi Firma Seçimi", *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 22(3):415-423.
- Saraykent İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü. "Stratejik Planlama Ve Stratejik Planlamanın Olmazsa Olmaz Unsurları", <http://saraykent.meb.gov.tr/> (Erisim Tarihi: 19.10.2008).
- Trakya Üniversitesi Strateji Gelistirme Daire Başkanlığı. "Stratejik Planlama Rehberi", <http://sgdb.trakya.edu.tr/> (Erisim Tarihi: 19.10.2008).
- Tak, Bilçin. 1998. "Stratejik Planlama Sürecindeki Aksaklıklar ve Çözüm Önerileri", *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2).
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü. "Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim", <http://www.tkgm.gov.tr/> (Erisim Tarihi:28.06.2009).
- Teknoport. "Dengeli Sirket Karnesi", <http://www.teknoport.com.tr/> (Erisim Tarihi: 12.04.2008).
- Texas Tech Üniversitesi. "Dr. Tim Dodd Rhim 5341 Lecture Notes Download Files", <http://courses.ttu.edu/rhim5341-dodd/> (Erisim Tarihi: 21.05.2009).
- Torlak, N. Gökhan ve Mehmet Sanal. 2007. "David's Strategy Formulation Framework In Action: The Example Of Turkish Airlines On Domestic Air Transportation", *Istanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* 6(12):81-114.
- Uçar, D. ve A.Ö.Dogru. "Projelerinin Stratejik Planlaması ve Swot Analizinin Yeri", *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı*, Ankara, 2005.
- Yenilesim Derneği. "BCG Matrisi ve Inovasyon Yönetiminde Kullanımı", <http://www.yenilesim.org/> (Erisim Tarihi: 15.05.2008).