



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

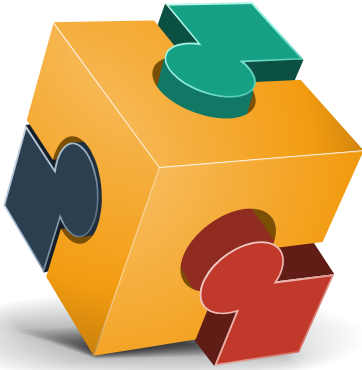
Stratejik Amaçların Belirlenmesi

2

Etkili Vizyonun Düzenlenmesi, Tasarımı ve Karakteristikleri

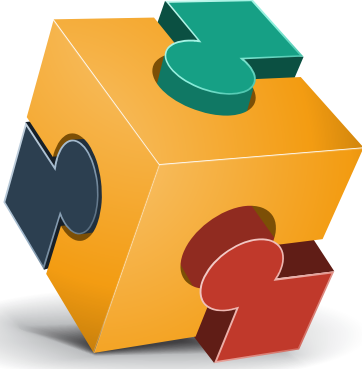
Vizyonun tasarımında aşağıdaki ölçütlerin dikkate alınması gereklidir:

- Vizyon enerjik, heyecanlandırıcı ve yön çizici olmalı,
- Kolay ve özli olmalı, genelde otuz ya da daha az kelimedenden oluşmalı,
- Kolaylıkla hatırlanmalı,



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Etkili Vizyonun Düzenlenmesi, Tasarımı ve Karakteristikleri

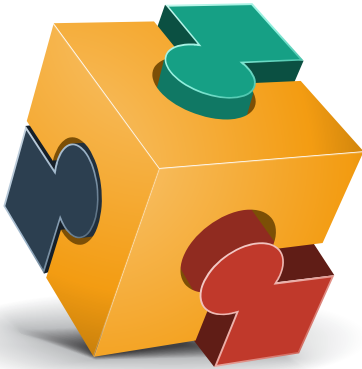


Vizyonun tasarımında aşağıdaki ölçütlerin dikkate alınması gereklidir:

- Mevcut gerçekliklerin ötesinde bir gelişmeyi sergilemeli,
- Örgütün stratejisiyle uyumlu olmalı,
- Tüketici ihtiyaçları ya da başka bir kurumsal kesimin ihtiyaçları ile uyumlu olmalı,

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

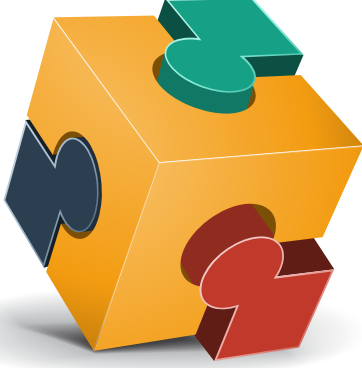
Etkili Vizyonun Düzenlenmesi, Tasarımı ve Karakteristikleri



- Grubun istek, değer ve arzularını yansıtmalı,
- Çalışma grubunun geleceğine pozitif bir resim çizmeli,
- Günlük etkinliklerin ayrıntılarını aşmalı,
- Yüceltici ve geliştirici olmalı fakat, gerçekleşmesi mümkün olmayacak kadar (akıl almaz derecede) mükemmel olmamalı,
- Alandaki her organizasyona uyacak kadar genel ve geniş olmamalıdır.
- Uzun süreli, çok uzun süreli olmalıdır.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Etkili Vizyonun Düzenlenmesi, Tasarımı ve Karakteristikleri



- Vizyonun etkinliğini sağlamak için yapılacakları şöyle sıralayabiliriz:
- Etkili bir vizyon yaratabilmek için insanlara sıklıkla bunu hatırlatın.
- Vizyon tam olarak uygulandığında, daha fazla ödül ve heyecanın çalışanlar için gerçekleştirileceğini söyleyin.
- Vizyona doğru gidişi periyodik olarak ölçün. Niyetiniz, alanındaki ürünler ve hizmetler konusunda dünya çapında bir sonuç almaksa, müşteri tatmin oranlarını periyodik olarak öğrenin. Vizyona yönelim derecesi ölçülmelidir.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Etkili Vizyonun Düzenlenmesi, Tasarımı ve Karakteristikleri

- Vizyonu tasarlayanlara vizyonun ne denli iyi gidip gitmediğini sorarak sahiplik duygusu yaratın.
- Örgütsel vizyonlarla bireysel vizyonları karşılaştırın. insanlardan yazılı olarak örgüt vizyonlarının kariyer hedeflerine ne kadar uyumlu olduğunu yazılı olarak isteyin. Kişisel kariyere katkı vermeyen vizyon için insanları yüksek performansta çalıştırmak imkansızdır.
- Vizyonu canlı ve ayakta tutmak için değişen koşullarla uyumlaştırın.



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

7

Vizyon ve Liderlik

- Vizyon kavramı, bir yönüyle gerçeğin bir yönüyle ise hayalin bir parçası olduğu için onu algılamak ve değerlendirmek uzun fakat heyecanlı, coşkulu ve arzulu bir iştir. Gerçek kadar hayale yakın olduğu gibi, hayal kadar gerçekten de uzaktır.
- Bu ütopyik bağlantılar arasında vizyoner bir çözümlene getirmek ve insanın potansiyellerinden bu doğrultuda yararlanmak önemli bir analitik ve yaratıcı becerileri de beraberinde getirmektedir.



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

8

Vizyon ve Liderlik

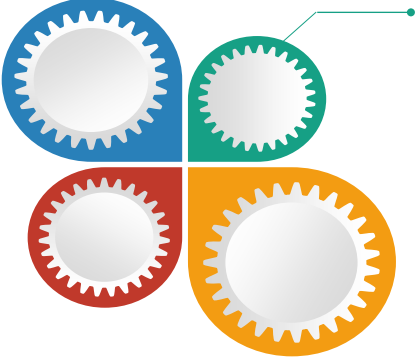
- Bir bakıma bu yönüyle ve bu derece önem taşıyan vizyon kavramının ilişkide olması gereken başka kavramlarla da iç içe olması gerektiği düşünülebilir. Vizyonun her şeyden önce ilham verici yönü başka konuları da merkezine almaktadır. Vizyonun, bu kavrayıcılık ve kapsayıcılık ekseninde değerlendirilmesi onu önemli hale getirmekle birlikte, örgütün gelecek hedefi, biçim ve yapısı hakkında da önceden belirlenen hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda anlamlı bir açıklama getirmektedir.



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

9

Vizyon ve Liderlik

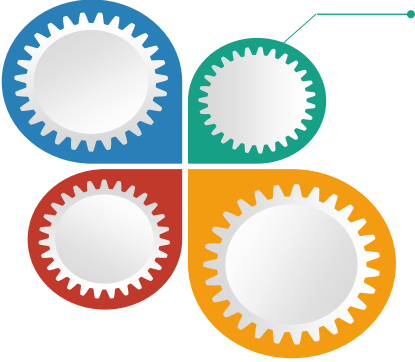


- Bu bağlamda olmak üzere vizyonun belirlenen hedeflere ulaşması açısından vizyon-liderlik entegrasyonu ve vizyon ile misyon-strateji-amaç entegrasyonu önem kazanmaktadır.
- İşletmeler ya da kurumlar, vizyon ve liderlik perspektifi doğrultusunda incelendiğinde vizyon hakkında aşağıdaki yargılar düşünülebilir;

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

10

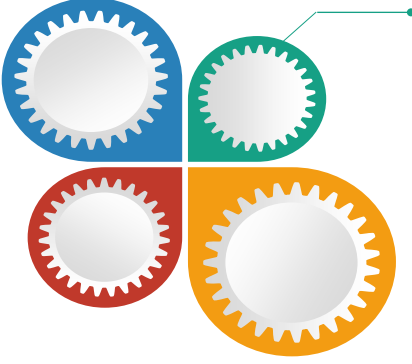
Vizyon ve Liderlik



- Vizyon, kurumun içsel pusulasıdır.
- Vizyon, ilham veren yönüyle senaryo deklarasyonudur.
- Vizyon, gelecek tasarımının bugünkü zihinsel düşüdü, izdüşümüdür.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

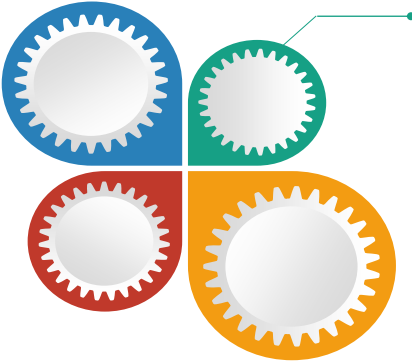
Vizyon ve Liderlik



- Vizyon kavramına ilişkin bu ifadeler bizi liderlik ile yakın teması olduğu noktasına götürmektedir. Zira bir örgütte vizyonun yaratılmasından sorumlu olan kişi liderdir. Lider, yeni vizyonu yaratıp, yeni standartları belirler ve örgütteki bütün üyeleri vizyonu gerçekleştirmek için teşvik eder.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

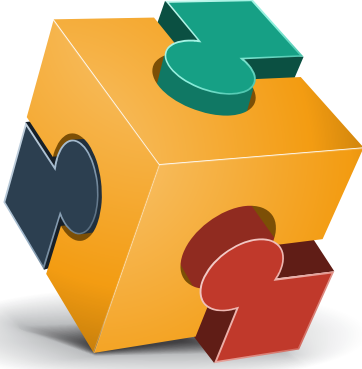
Vizyon ve Liderlik



- Serüven turları düzenleyen bir seyahat acentesi şefi ve "Liderliğin Serüveni" adlı kitabın yazarı Hap Klopp, vizyoncu liderliği en üst niteliklere uygun görmektedir.
- Ona göre liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları yaratabilme ve iletebilme yeteneğidir. Yöneticilik ise, yapılacak işleri algılama ve insanları çalıştırabilme gücüdür. İnsanlar, diğer insanların değil, vizyon yaratıcıların peşinden giderler.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

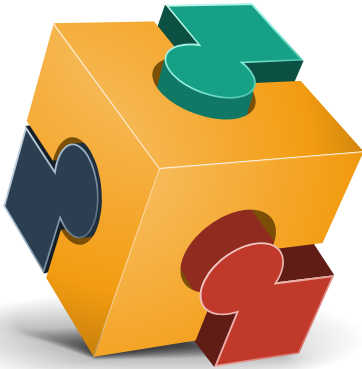
Vizyon ve Liderlik



Bu yönüyle yöneticiler çalışanlarını özverili ve verimli çalışmaya yönlendirebiliyorlarsa başarılı olurlar. Klopp'a göre vizyoncu liderlik yaratıcı düşünce aşamalarını iletebilmek ve bunun bir üyesi olan karizma ise sosyal liderlik olarak anlaşılmalıdır. Eş deyimle bu fark, liderliğin özellikler ve davranışsal yönünü ortaya koymaktadır. Böylece liderlik yaklaşımları hakkında da fikir vermektedir.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

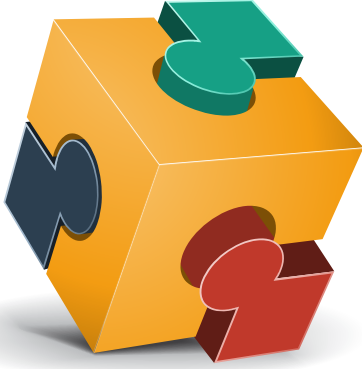
Vizyon ve Liderlik



Bu vizyoncu ve karizmatik liderlik arasındaki farklar Heidrich ve Struggles'ın bir araştırmasında da görülebilir. Anılan yazarlar sigorta şirketlerinin gelecekteki yöneticilerinin nasıl olması konusunda ne düşündüklerini araştırmışlardır. Gelen cevaplardan çıkan sonuçlar yüzdelerle tanımlandığında olması istenilen profilde, konuya yönelmiş içerikler ve bütünü görebilme yeteneği (sayılarla % 70), kâra yönelme (% 68),

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Vizyon ve Liderlik



Pazara yönelme (% 56,7), yüksek düzeyde eğitim (% 41,1) ile en üst sıraları almışlardır. İnsana yönelmiş yönetim, bir başka deyimle ilişki kurma yeteneği (% 33,3), sözünü dinletme (% 26,4), ikna gücü (% 22,9) gibi beklentiler görece olarak alt sıralarda kalmıştır. Bu sonuçlara göre Alman sigorta kurumlarının, insana yönelmiş yöneticilerinden çok işe yönelmiş teknokrat yöneticileri yeğledikleri belirlenmiştir.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Vizyon ve Liderlik

Karizma ve vizyonun ortak noktaları olsa da farklılıkları da mevcuttur. Bir karizmacı teknolojiye uyum gösteremez, bir vizyoncu da başarısı sosyal ilişkilerin etkisine bağlı işlerde varlık gösteremez. Ancak bunun değişmez bir yargı olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Doğru değerlendirme için yönetim kavramları daha ayrıntılı tanımlanmalıdır.



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

17

Vizyon ve Liderlik

Bu da ancak, uygulamaların çeşitli biçimlerinde görülür.

Karizma ve vizyon en fazla başarılı sonuçlarla doğru orantılı gelişen dönüşümlü yönetimin öğeleridir. O halde doğru düşünüm sağlandıktan sonra teknolojiye yatkın bir karizmacı ya da sosyal ilişkileri güçlü bir vizyoncu kişilik rahatlıkla oluşturulabilir.



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

18

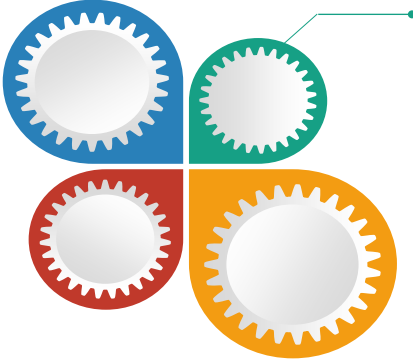
Vizyon ve Liderlik

Astlarına, çalışanlarına ya da yöneticilerine karizmatik görünmek isteyenler, bunu ses tonlarıyla sağlayabilmektedir. Siyah giyinenler, ağır ve ciddi görünmenin yanında karizmatik yükselmeyi hedefleyen, hırslı, deyim yerindeyse tuttuğunu koparan kişi imajını vermektedir. Karizma, bu noktada önemli derecede bir imaj oluşturmaktadır.



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

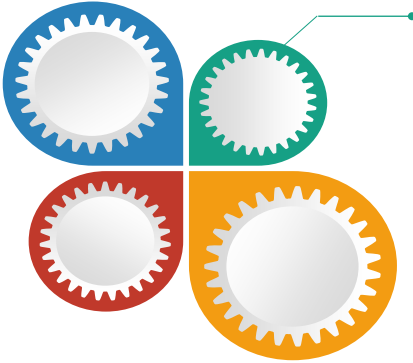
Vizyon ve Liderlik



Özellikle politikada önemli mevkilere gelen liderlerin, buldukları kurumda sıfırdan başlayıp en üst kademeye yükselen yöneticilerin sırrının etkili ses tonu ile siyah giyinmek olduğu imajın karizmaya olan vurgusunu ortaya çıkartmaktadır.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

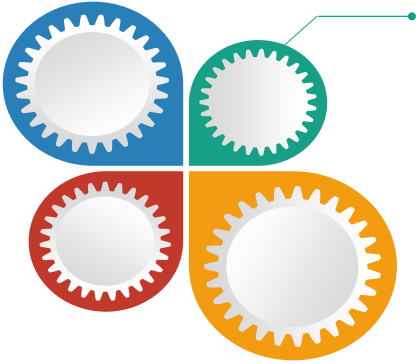
Vizyon ve Liderlik



Bir bakıma karizmaya giden yol, etkileyici ses tonu, vücut dilini iyi kullanma, belirgin bir özelliğe sahip olma ve siyah giyinmekten (imaj belirtmek açısından) geçtiğini vurgulamak bu bağlamda değerlendirilebilir. Kişilerin karizmatik görünmesinde söylenen sözler de etkilidir ancak karşımızdaki kişi söylediklerinizden çok ses tonunuza dikkat etmektedir.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

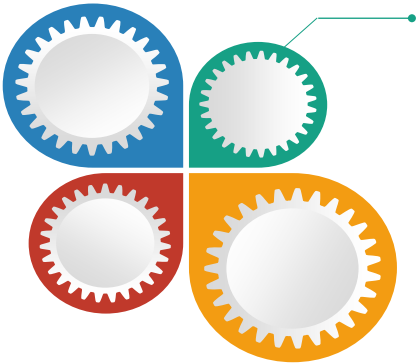
Vizyon ve Liderlik



- Sesini etkileyici, hatta abartılı olarak kullananlar, vurgulara dikkat eden kişiler karizmatik kişi imajını çizmektedir.
- Vizyoncu kendisine bağlı işbirlikçileri olmadan da çalışabileceği için, fikirlerini uygularken bazı riskleri göze almak zorunda kalmaz. Karizmacı ise, çalışanlarının yetenekleri ve güvenilirlikleri ile bağlıdır.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

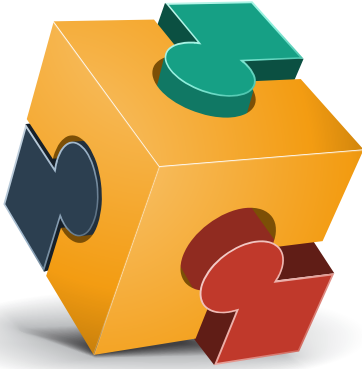
Vizyon ve Liderlik



1988'de Howel karizmatik lideri, şahsi ve sosyal karizmatik lider olarak ikiye ayırarak, şahsi karizmatik liderleri, güçlerini kendisini takip edenlerin itaatini sağlamak üzere kullanıp kendilerine "olağanüstü" imajı vermeye çalışan kişiler olarak tanımlamıştır. Sosyal karizmatik liderler ise, etkilerini fikirlerini ve vizyonlarını tekrar ederek kendilerine izleyenlerin kabullerini sağlamaktadırlar. Bu yönüyle, vizyonu olanın lider, lider olanın da etkili yönetici olduğu yönetsel paradigmaya ulaşılabilir.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Misyon



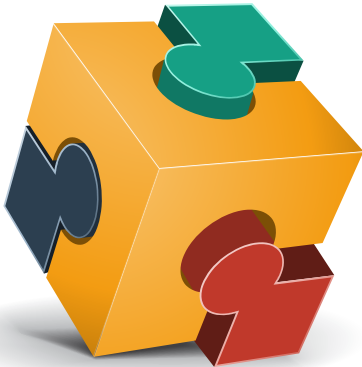
Misyon "Biz neyiz?" sorusuna yanıt arar. Sektörde rakiplerimize nazaran neyi en iyi yaptığımız sorusu çerçevesinde geliştirilir.

D işletmesinin misyonu:

D işletmesi havacılık, iletişim ve finansal hizmetler gibi yeni sanayilerde olduğu kadar esas olarak otomotiv ve otomotiv ile ilgili ürünlerde bir dünya lideridir.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Misyon



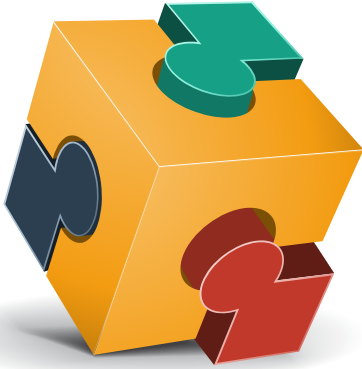
Misyonumuz işletmemizin paydaşlarına ve sahiplerine anlamlı gelir yaratmaya olanak sağlayan müşterilerimizin mal ve hizmet ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Misyon

Bir misyonun temel öğeleri:

- Paydaşlara ve ortaklara yükümlülüklerini yerine getirme aracı olarak misyon
- İşin alanı olarak misyon
- Rekabet avantajı kaynağı olarak misyon

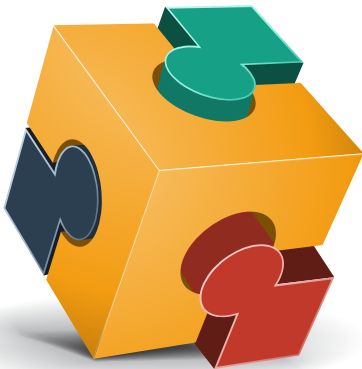


Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Misyon

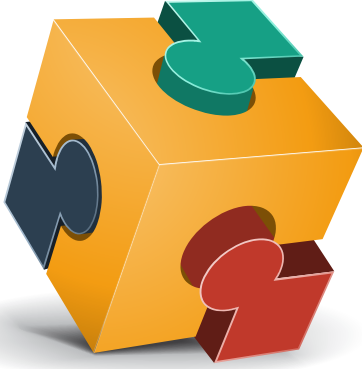
Bir misyonun temel öğeleri:

- Gelecek yönüyle misyon
- Bir misyon bu dört boyutu, öğeyi bünyesinde barındırır.
- Bu yönüyle bir misyon belirlenirken şu sorular ortaya konur:



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

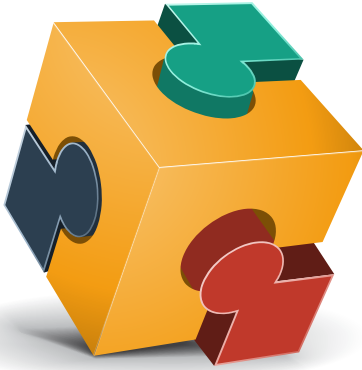
Misyon



- Oluş nedenimiz, temel gayemiz nedir?
- Çeşitli paydaşlara ve ortaklara yükümlülüklerimiz nelerdir?
- Özel ve ayırt edicilerimiz nelerdir?
- Başlıca müşterilerimiz kimlerdir ve kilit pazar dilimimiz nedir ve ne olmalıdır?

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Misyon



- Başlıca ekonomik hedeflerimiz nelerdir? İşletmemizin başlıca değerleri, inançları ve öncelikli felsefesi nedir?
- İleride tekrar açıklayacağımız gibi misyonda dün, bugün ve yarın vurgusu var iken, vizyon, amaç, hedef ve strateji sadece gelecekle ilgilidir.

Stratejik Amaçların Belirlenmesi

29

Amaç ve Hedefler

Amaçlar hakkında şunlar ifade edilebilir:

- Amaçlar belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlardır.
- Amaçlar örgütlerin ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir.



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

30

Amaç ve Hedefler

Amaçlar hakkında şunlar ifade edilebilir:

- Amaçlar, örgütlerin hizmetlerine yönelik politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçları ifade eder.
- Amaç soyut veya somut olabileceği gibi maddi veya manevi, insani ya da sosyal niteliklerle de ilgili olabilirler.



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Amaç ve Hedefler

- Amaçlar misyon ve vizyonla uyumlu olmalıdır.
- İddialı ancak gerçekleştirilebilir olmalıdırlar.
- Sonuç odaklı olmalıdır, sonuçlar açıklanmalıdır.



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Amaç ve Hedefler

- Kısa, orta ve uzun vadeyi kapsamalıdır.
- Dışsal değişim olmadan, değiştirmemelidir.
- Motive edici olmalıdır.
- Uyumlu olmalıdır.



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

33

Amaç ve Hedefler

- Bir kamu kurumu için ya da özel sektör işletmesi için insan kaynaklarına yönelik amaç örneği şu şekilde geliştirilebilir:
- Örgütte optimal durumda nitelikli insan kaynakları aracılığıyla kaliteli, zamanında etkili ve verimli hizmet sunmak.
- Bir yerel yönetim için amaç örneği şu olabilir:
- “Kent ve sanat ilişkisine yönelik algılamayı yükseltmek”.



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

34

Amaç ve Hedefler

- İşletme için örnek:
- İnsan kaynaklarının bilgi teknolojileri temelli eğitimini sağlamak.



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

35

Amaç ve Hedefler

- Sermaye maliyetinden yüksek getiri
- Yıllık %14 büyüme
- Burada eğer işletme ya da şirket 2013 yılında %14 büyüyeceğiz derse bu hedef olur. Zira somut zaman belirtilmiştir.

Bazı amaç örnekleri şunlardır:



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

36

Amaç ve Hedefler

Üniversiteler için amaçlar eğitim-öğretim, araştırma ve kamu hizmeti olarak belirlenirken yeni amaçlar, gelir dağılımı adaleti sağlamak, göçün neden olduğu trajediyi önlemek, yoksulluğu önlemek terörü önlemek, açlıktan ölümleri önlemek, STK'ları yaygınlaştırmak, vb. olarak belirlenebilir.



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

37

Amaç ve Hedefler

- Kârlılıkta ve büyümede sektörün lideri olmak ve %20 oranında sermaye getirisine ulaşmak.
- Yatırımcılara %20 den oluşan yatırım getiri oranını sürdürmek ve bu bağlamdaki karlılık.
- Satışları sürekli arttırmak.
- Global pazarlarda sadece bir numara ya da iki numara olacağımız işleri yapmak.



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

38

Amaç ve Hedefler

- "Temiz, sağlıklı bir çevre yaratmak" yine yerel yönetimler bir örnek olabilir.
- "İşletmemizde çalışanların müşteri ilişkileri geliştirmek için" iletişim yetenekleri konusunda eğitimlerini temin etmek bir işletme amacı olabilir.



Stratejik Amaçların Belirlenmesi

39

Amaç ve Hedefler

- “Adalet sisteminin adil ve verimli bir şekilde çalışmasını temin etmek” yine Adalet Bakanlığının bir amacı olabilir.
- “Trafikte yaşanan tartışmaları ve çatışmaları önleyecek davranış bilimleri temelli tedbirleri uygulanacak” demek trafik sorunu yaşayan kentlere ilişkin bir amaç örneği olabilir.



Amaç ve Hedefler

40

Hedef

Hedefler amaçlardan farklı olarak sayısal olarak ifade edilir ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak birden farklı hedef belirlenebilir.

Amaç ve Hedefler

41

Hedef

Hedefler;

- Yeterince açık ve anlaşılır olmalıdır,
- Ölçülebilir olmalıdır,
- Sonuç odaklı olmalıdır,
- Zaman çerçevesi açık olmalıdır.

Örneğin: "Bebek ölüm oranı, 2020 yılına kadar binde 20 oranında azaltılacaktır." ifadesi hedefe bir örnektir.

Amaç ve Hedefler

42

Hedef

- 2013 yılında "müşteri şikayetlerini %20 azaltmak için pazarlama elemanları her ay iletişim konusunda eğitim alacaktır" ifadesi de hedefe bir örnektir.
- İl düzeyinde amaç ve hedefi birlikte şu şekilde örneklendirebiliriz:
- Amaç: Edirne'de tarımı ve turizmin gelişimi için Edirnelileri motive etmek.
- Hedef (1): Çiftçilere alternatif ürünler konusunda eğitim vermek. Seminerler düzenlemek.
- Hedef (2): Mikro kredi uygulamasını bütün bankalar düzeyinde uygulamak.

Amaç ve Hedefler

43

Hedef

- Hedef (3): Alternatif turizm politikalarını geliştirmek amacıyla turizm envanteri çalışması başlatmak.
- Hedef (4): 2013 yılında ekolojik turizm sempozyumu organize etmek.
- “Sektörde 2 yıl içerisinde pazar payımızı %20 arttıracalıız” ifadesi hedefe örnektir.
- Bir kâr amaçlı işletmedeki insan kaynaklarına yönelik amaç ve hedef örneği řu şekilde geliştirebilir :

Amaç ve Hedefler

44

Hedef

- Amaç: Optimum sayıdaki nitelikli insan kaynağı ile kaliteli, etkin ve verimli hizmet sunmak.
- Hedef (1): 2013 sonuna kadar Yüksek Lisans-Doktorali eleman sayısını %5'ten %10'a çıkarmak.
- Hedef (2): 2013'te kişi başına eğitim saatini 10'dan 12 saate çıkarmak.
- Adalet Bakanlığı Stratejik Planında amaç, hedef ve stratejiler řu şekilde örnekleymiştir:
- Amaç: Yargının etkinlik ve verimliliğinin artırılmasıyla yargılamaların makul sürede sonlandırılması amacıyla düzenlemeler yapmak.

Amaç ve Hedefler

Hedef

Hedef: 2013 yılı sonuna kadar bölge adliye mahkemelerinin faaliyete geçirilmesi.

Stratejiler:

- Hizmet binalarının ve teknik altyapının tamamlanması,
- Bölge adliye mahkemelerinde insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ve atamaların tamamlanması,
- UYAP kapsamında çalışmalar yapılması.

Amaç ve Hedefler

Hedef

- Yine stratejik planlamada hedef ve stratejilere yönelik şöyle bir örnek verilmektedir:
- Hedef: 2013 yılı sonuna kadar bilirkişilik konusunun geliştirilmesi amacıyla çalışmalar yürütülmesi.
- Stratejiler: Yargı mensupları, adalet aktörleri ve akademisyenler ile iş birliğinde bilimsel etkinlikler (seminer, konferans, sempozyum, çalıştay) organize etmek.
- Diğer ülke uygulamalarının karşılıklı iş birliği yapılması suretiyle incelenmeli ve ulaşılan sonuçları içeren rakamlar hazırlanarak kamuoyuyla paylaşılması.

Amaç ve Hedefler

47

Hedef

- Birliklik etik ilkelerinin belirlenmesi mevzuat değişikliklerin hazırlanması.
- Performans göstergeleri, gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılan ölçütlerdir, oranlardır.

Misyon, Vizyon, Amaç, Hedef, Strateji Etkileşimi

48

- Misyon ve vizyona paralel çeşitli anlamlar yüklenmiştir. İkisi de bireylere ve gruplara ilham verme, motivasyon sağlama anlamlarını içerir. Misyon, kişilerin geleceğe yönelme güdülerini güçlendirirken, vizyon gelecek bilgisini sağlar. Misyon ve vizyonun entegrasyonu başarısızlık riskini azaltır ya da tamamen ortadan kaldırır.
- Dahası, pekiştirilmiş bir vizyonla bağlantılı hedefler sağlamaya olanak tanır.

Misyon, Vizyon, Amaç, Hedef, Strateji Etkileşimi

49

- Her başarılı işletme çalışanına para verdiği gibi, onlara ayrıca kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak bir de misyon vermektedir. Bununla her insan; bir öncü, bir deneyci ve bir lider konumuna gelebilmek için yönlendirilmiş olmaktadır. İşletme ya da örgüt çalışanlarına yol gösterici bir inanç sağlar, bir coşku duygusu oluşturur.
- Kaliteli, değerli bir şey üretme ve en iyinin parçası olma duygusunu iletirse sonuçta kendi etkinliğini de sağlamış olur. Bunun sonucu yine de personelinen aldığı pozitif katkı ile kendisine döner.



Misyon, Vizyon, Amaç, Hedef, Strateji Etkileşimi

50

- Strateji, kaynakların amaçlara tahsisi olarak tanımlanabileceği gibi, amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesi olarak da tanımlanabilir.
- Bir sistematik sıralama yapmak gerekirse vizyon en başta yer alır, onu misyon, amaç, hedef ve strateji izler. Ancak belirleme sürecinde misyon önce yer alır. Zira biri gelecekte yapılacak “en iyi” ye vurgu yaparken diğeri şimdi yapılan “en iyi” ye gönderme yapmaktadır. Bu kavramları net ve yalın ifadelerle açıklamak gerekirse şu tarz bir yorumu yapabiliriz:



Misyon, Vizyon, Amaç, Hedef, Strateji Etkileşimi

51

- Vizyon, amaçların ve hedeflerin, misyonların, stratejilerin yönlendirileceği eğilimleri belirlemek anlamındadır. Ulaşılmak istenilen gelecek, farklılaştırılmış bir gelecek yaratmak, geleceği öngörmek de vizyon kavramı içerisinde yer alır. Misyon, “biz neyiz? ne için varız?, neye başlıyoruz? ve işimiz nedir?” sorularının yanıtları olarak ortaya çıkmaktadır. Amaç ve hedef, ulaşılmak istenilen yer, satış cirosu, maliyet, karlılık, verimlilik düzeyi olarak nereye ulaşmak istediğimize yanıt verir.



Misyon, Vizyon, Amaç, Hedef, Strateji Etkileşimi

52

Amaç daha çok somut konularla ilgilidir. Strateji, amaçlara nasıl ulaşılabileceğine yanıt arar. Pazar payını % 50 arttırmak için verimliliği geliştirmek amaçlarıyla katımlı yönetimi uygulamaya taşımak, bir strateji örneğidir. Sözelimi dünya devi IBM için şöyle bir amaç tespiti yapılmıştır;

- Bilgisayar sanayisiyle en az eşit hızda büyümek,
- Sanayinin en düşük maliyetli ürünlerini imal etmek,
- En ileri teknolojiyi yüksek bir kar ile sunmak.



Misyon, Vizyon, Amaç, Hedef, Strateji Etkileşimi

53

- IBM, amaçlarını kıssadan hisseye dönüştürmek için şu varsayımı sunar: Kurumsal amaçlar söylenenlerden çok yapılanlarla anlam kazanır. Amacımızın etkin olabilmesi için, katkıda bulunan herkes tarafından kabul edilebilir olması gereklidir.
- Eğer, amacımız başarmaksa kendimize belirli bir gerçekçi hedef kitle seçmeliyiz. Bu hedef kitle, kar edebilecek ve iyi bir hizmet sunabilecek kadar büyük olmalıdır.



Misyon, Vizyon, Amaç, Hedef, Strateji Etkileşimi

54

- Vizyon, misyon, strateji, amaç ve hedef kavramlarına ilişkin örnek tarzda ifadeler kullanmak gerekirse şunlar söylenebilir:
- **Vizyon:** Ürünün, markanın ve teknolojinin kısa sürelerde yenilediği bir otomobil işletmesi olmak istiyoruz.
- **Misyon:** Ürün tasarım değişikliğini üç yıldan bir yıla indiren bir işletmeyiz.



Misyon, Vizyon, Amaç, Hedef, Strateji Etkileşimi

55

- **Amaç:** Sürekli büyümek.
- **Hedef:** 2013'te satış cirosunu % 300 arttırmak.
- **Strateji:** Yaratıcı insanların tasarım, Ar-Ge birimlerinde istihdam etmek, en yetkin araştırmacıları işletmeye çekmek, rutin işlerdeki kişilerden yeni tasarımlar için öneriler istemek.



Misyon, Vizyon, Amaç, Hedef, Strateji Etkileşimi

56

Vizyon, misyon, strateji, amaç ve hedef birbirinden farklı kavramlardır. Ancak birbirlerine bağlı ve ilişkilidirler. İşletmelerin, ülkelerin ve kurumların nihai anlamda başarıya ulaşabilmeleri için vizyon, misyon, strateji, amaç ve hedeflerin birbirleriyle uyumlu olması gerekir. Vizyon ve misyonun gelecekle, yeni gelecekle gündemle bağlantılı ve uyumlu olması gerekirken, strateji, amaç ve hedeflerin de vizyon ve misyon ile uyumlu olmaları gerekir.



Misyon, Vizyon, Amaç, Hedef, Strateji Etkileşimi

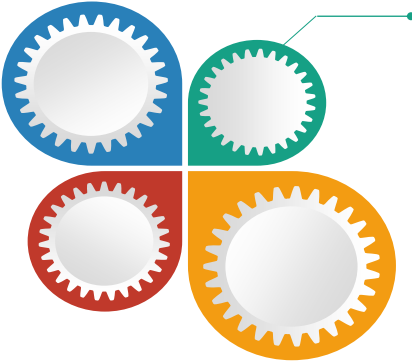
57

Vizyon, gelecekte başarılması arzu edilen ve başarılabacak hedeflere vurgu yaparken misyon; başarılı olmuş, başarılmakta olan, başarılmaya devam edilecek olan hedefleri içerir. Strateji ise, vizyon ve misyonlara nasıl ulaşılacağını gösteren yol demektir. Zaman bağlamında bir betimleme yapılırsa vizyon gelecekle ilgili iken, misyon geçmiş, şimdi ve gelecekle ilgilidir.



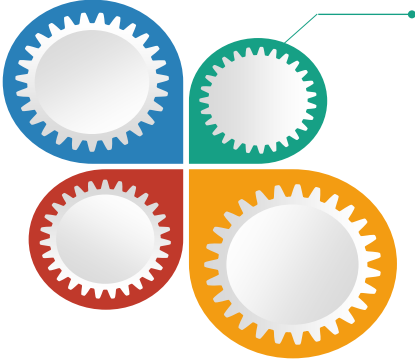
Planlar ve Bütçeler

58



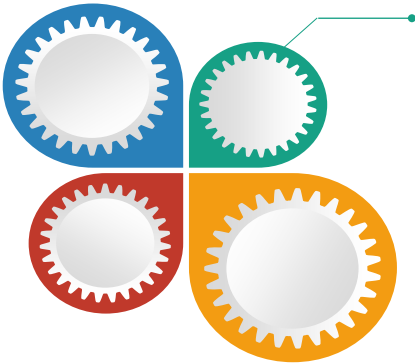
Stratejik niyetin son evresinde planlar ve bütçeler yer alır. Bir yönüyle vizyon, misyon, amaç ve hedefler belirlenirken stratejide örgütler ve uygun harekete geçiş planlarına başlanmış olunur. Yılıktan başlayarak beş yıla kadar üretim programları, yatırım programları, finansman programları, pazarlama programları yapılarak bunlara uygun bütçeler hazırlanır. Dolayısıyla plan ve bütçe stratejik niyette son evredir. Amaç, niyet edilenlerle gerçekleşmeyi birbirleriyle yakınlaştırmaktır.

Planlar ve Bütçeler



- Orta, kısa ve uzun vadeli bütçeler aynı şekilde kısa, orta ve uzun vadeli planlara göre yapılır. Bütçe plan ve programın sayısal ve sözel ifade edilmiş şeklidir.
- Hangi amaca ve hedefe ne kadar para ne kadar insan kaynağı ve diğer kaynak olanakların tahsis edileceğine somut olarak karar verilir. Bir yıllık ve beş yıllık olarak hazırlanır. Bir yıldan beş yıla uzanan bir yelpazede hazırlanır.

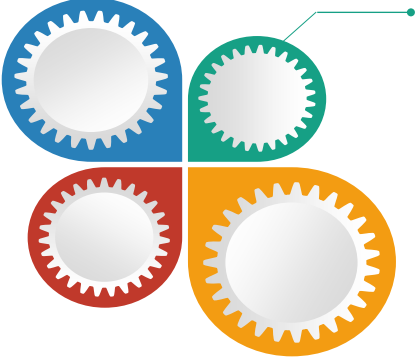
Planlar ve Bütçeler



- Özetle hangi amaca, hangi miktarda fon, hangi miktarda maddi kaynak, hangi miktarda insan kaynağı ve ne kadar zaman tahsis edileceği bütçenin konusudur.

Strateji Hiyerarşisinin Oluşturulması

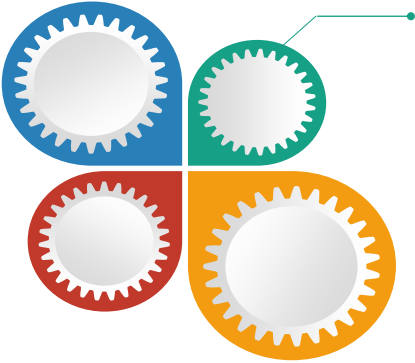
61



- İşletmelerin kuruluş amaçları öncelikle hayatta kalmak (varlıklarını devam ettirmek), kâr etmek ve büyüme. İşletmeler bu amaçlarına ulaşmak için yönetim faaliyetlerini kısa vadeli planlarken, uzun vadeli (stratejik) planlar yaparak şekillendirmelidirler.

Strateji Hiyerarşisinin Oluşturulması

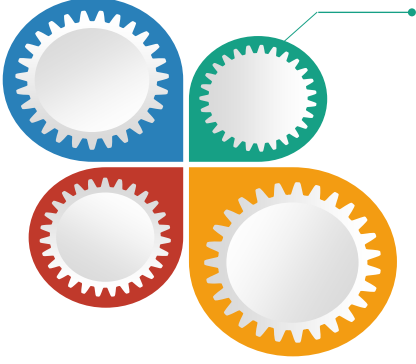
62



- Stratejik planları yaparken, işletmenin bütün düzeylerinde (üst, orta, alt) yapılan planlar uyumlu ve işletmeyi başarıya ulaştıracak şekilde yapılmalıdır.
- Bu nedenle, işletmelerin her düzeyde yapılan stratejik planlarının işletmenin genel başarısı açısından önemi büyüktür.

Strateji Hiyerarşisinin Oluşturulması

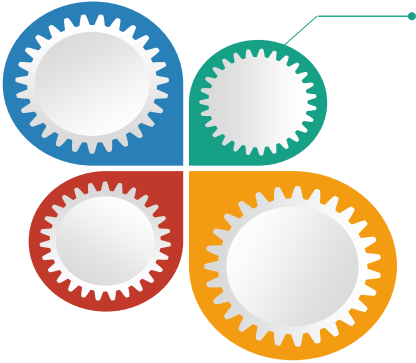
63



- İşletmeler genellikle küçük bir ölçekte kurulur ve zamanla büyük ölçekli işletmeler haline gelebilirler. Hatta başka işletmeleri bünyesine katabilir, farklı sektörlerde farklı işletmelere sahip şirketler (kurumlar) haline gelebilirler. Bu nedenle, sahip oldukları ölçek ve örgütlenme düzeylerine bağlı olarak işletmeler farklı türde stratejiler uygulayacaklardır. Bu bölümde işletmelerin izleyebilecekleri stratejiler belli bir hiyerarflı (basamaksal yapı) içinde ele alınmaktadır.

Strateji Hiyerarşisinin Oluşturulması

64



- Uluslararası stratejiler başta olmak üzere, sırayla *şirket stratejileri* (farklı sektör ya da işkollarında kendisine bağlı işletmelere sahip ana şirketlere yönelik stratejiler), *işletme stratejileri* (bağımsız tek bir işletme ya da ana şirketlere bağlı işletmeye ait stratejiler), *operasyonel (fonksiyonel/işlevsel) stratejiler* (bir işletme bünyesinde farklı fonksiyonlara yönelik stratejiler) sırayla incelenecektir.

Strateji Hiyerarşisinin Oluşturulması

Uluslararası Stratejiler

Küreselleşme hemen hemen bütün işletmeleri bir şekilde etkilemektedir. Küreselleşmenin bir sonucu olarak dünyadaki rekabet unsurları değişmiş ve halen değişmeye devam etmektedir. Dünyada emek ve hammadde bolluğu gibi "geleneksel rekabet unsurları" artık geri planda kalmıştır. Bunun yerine iyi yetişmiş insan gücü, iyi işleyen bir piyasa, pazarlara ulaşmayı sağlayan bilgi, gelişmiş bir ulaştırma ve haberleşme ağı vb. gibi faktörler ön plana çıkmaktadır.



Strateji Hiyerarşisinin Oluşturulması

Uluslararası Stratejiler

Günümüzde bütün işletmeler, (her ne kadar bazı firmalar yerel düzeyde faaliyet gösterebilirler de) aslında uluslararası alanda rekabet etmektedirler. Bu nedenle kendilerini ve stratejik planlarını bu rekabet koşullarına göre yapmalıdırlar. Küreselleşmek bir yönüyle mahalli ve ulusal boyuttan çıkarak uluslararası boyuta ulaşmayı kapsamaktadır.



Strateji Hiyerarşisinin Oluşturulması

67

Uluslararası Stratejiler

- Dünya ekonomisini temelden etkileyen çok önemli değişikliklerin olduğu ve değişimin devam etmekte olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Dünya ekonomisi sadece daha fazla uluslararasılaşmamakta aynı zamanda daha çok küreselleşmektedir.
- Bu iki kavram aynı anlama gelmemekte, fakat çoğu kez birbirinin yerine kullanılmaktadır. Uluslararasılaşmak, ülke sınırlarını aşan ekonomik faaliyetlerin yaygınlaşmasını ve çoğalmasını ifade eder.



Strateji Hiyerarşisinin Oluşturulması

68

Uluslararası Stratejiler

- Küreselleşme ise uluslararasılaşmanın daha da ileri ve karmaşık durumunu, yani bir şirketin dünya üzerine yayılmış ve günlük ekonomik faaliyetlerinin bir ölçüde entegrasyonunu ifade etmektedir.
- Bu stratejide, çeşitli ülkelerde kurulu olan birimler birbirlerinden bağımsızdır ve kendi pazarlarında faaliyet gösterirler. Bu bağlamda uluslararası stratejinin temel özellikleri şunlardır.



Strateji Hiyerarşisinin Oluşturulması

69

Uluslararası Stratejiler

- Çeşitli ülkelerdeki birimler bağımsızdır.
- Her birim diğerlerinden bağımsız olarak kendi pazarında kar ve maliyet merkezi olarak faaliyet gösterir.
- Uluslararası merkez diğer birimlerinden farklı bir özellik taşımaz. O da kar, maliyet ve gelir merkezi olarak çalışır.



70

Akdemir, A. (2008). **Vizyon Yönetimi**, Ekin Kitapevi, BURSA.

Akdemir, A. (2008). **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Ekin Kitapevi, BURSA.

Aktan, C. C. (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", Çimento İşveren Dergisi, Temmuz-Ağustos.

Betz, F. (Çev. Ümit Şensoy) (2011). **Yönetim Stratejisi**, TÜBİTAK BİLİM KİTAPLARI, ANKARA.

Eren, E. (2005). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş 7 .Baskı, Beta Basım, İstanbul .

Ülgen, H. - Mirze S. K. (2010) **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul.



Teşekkürler

Öğr. Gör. Oğuz Han KURU

☰ Çağrı Merkezlerinde Stratejik Yönetim

☒ Stratejik Amaçların Belirlenmesi

75 Ünite 5