

A) STRATEJİNİN TANIMI

Literatürde, stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri: Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen strateji kavramıyla(1), ikincisi ise, eski Yunann General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin san'atını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır(2). Türkçede strateji sürme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarında kullanılmaktadır (3). Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur.

Son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı, oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. Aşağıdaki açıklamalarımızda bu kavramı çeşitli yönlerden incelemeye ve sonunda işletme yönetimi açısından taşıdığı önemi ayrıntılı bir biçimde belirtmeye çalışacağız. Önce, askeri bakımdan stratejinin taşıdığı anlamlar üzerinde duralım.

a) Askeri Bir Kavram Olarak Strateji

Askeri anlamda strateji bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi san'atıdır (4). Böylece strateji genel bir harp plânından başka birşey değildir. Gerçekten strateji bilfiil harekete geçirmek, savaşmak aksine bir düzen veya plan yaparak açıkcası düşünsel işlemlerde bulunarak orduyu savaş nizamına sokmaktır.

Askeri stratejide amaç genellikle zaferdir. Zafer ulaşmak için önce birliğin durumunu değerlemek (içe bakış) yani kuvvetli ve zayıf yönleri belirlemek sonra da düşman kuvvetlerinin durumunu, eldeki olanaklar ölçüsünde değerlemeye çalışmak (dışa bakış) gerekir. Askeri stratejinin tayininde elde bulundurulmuş harp araçlarının miktarı ve kalitesi ile savaşın cereyan edeceği arazinin durumu ve arazi hakkındaki bilgi derecesi de önemli rol oynar.

Bütün bu unsurları dikkate alınarak kuvvetleri düşman karşısında üstün bir duruma geçirmek için gerekli araç gereç dağılımının yapılması kuvvetleri önemli noktalara yerleştirilmiş ve mümkünse düşmanın zayıf olarak bilinen yönlerinden manevraları yürütmelidir.

Şu halde, strateji zafere ulaşma amacıyla tasarlanan ve yürütülen çarpışma usulüdür(5) . Bu çarpışmanın usulünde en önemli ilişki General Beaufre'un da dediği gibi askeri kuvvetlerin ekonomik bir biçimde kullanılmasıdır (6). Yani kuvvetlerin düşman karşısında manevra kabiliyetini yüksek tutarak en az kayıp verecek biçimde harp düzenine sokmaktır (7).

Askeri stratejinin en önemli özelliklerinden biri de yapılacak hareketlerin ve manevraların zaman içinde hiyerarşisini (düzenini) yapmaktır. Askeri hareketlerde zaman bazı hallerde en önemli yeri tutar. Hangi hareketin hangisini takip edeceği bazı hareketlerde ne kadar süreceği ve ne zaman sona ereceği iyi bir askeri stratejinin temelini oluşturur. Askerlikte zaman kaybetmek veya bir tarafın diğer tarafa zaman kaybettirmesi çoğu hallerde savaşın kaderini değiştiren önemli unsurlardan biri olmuştur.

Askeri strateji ile ilgili açıklamalarımıza son verirken, buraya kadar olan açıklamalarımızı genel bir tanım içinde özetlemeyi yararlı buluyoruz. Strateji, düşman kuvvetlerinin niyetleri ve araçlarının bir kısmının bilindiği farzedilerek, savaşın cereyan edeceği arazinin durumunu dikkate alıp, askeri birliklerin ve amaçların genel kullanım ve görev planını belirlemek, yapılarak hareketleri ve manevraları zaman içinde düzenlemekten ibaret savaş san'atıdır (8).

b) Genel Kabul Görmüş Askeri Strateji İlkeleri

Günümüze kadar yapılan savaşlardan kazanılan tecrübeler birtakım askeri stratejik ilkelerin benimsenmesine yol açmıştır. Bu ilkeleri genel amacı işletme yönetimine hizmet etmek olan bu çalışmamızda ele almamızın nedeni

bunların devamlı rekabet ortamı içinde hayatını sürdürmek ve geliştirmek isteyen işletmelerin yönetimin de de yardımcı olabileceği kanısından ileri gelmektedir. Bu ilkeler aşağıdaki şekilde açıklanabilir :

1) Güçlü olma ilkesi ; düşman karşısında bir ordu askeri güç araç ve gereç bakımından en güçlü olmalıdır (9). Bu ilke bize, işletmenin kaynaklar arasından zengin olması ve ürettiği ürünlerin pazarlarda üstün teknik özelliklere sahip olması gereğini hatırlatır.

2) Güçleri, kuvvetli olunan nokta etrafında birleştirerek düşmanı zayıf olduğu yerlerden çöktürmek ilkesi (10); bu ilke ekonomide mukayeseli üstünlük olarak tanınır ve her devlet gibi bir işletmeninde mümkün olduğu kadar üstünlüğü elinde bulundurduğu alanlarda uzmanlaşması gerektiğini belirler.

3) Amaç-Araç uygunluğu ilkesi; bu ilke elde bulundurulmuş araçların savaşı kazanmak üzere en iyi bir şekilde kullanılmasını veya amaçları, elde bulunan araçların miktar ve kalite yönünden özelliklerini göz önünde bulundurarak saptamak gerektiğini ifade eder (11). Bu ilke bize, işletmecilerin serüvenci girişimci olmak yerine, gerçekleri daima gözönünde bulundurmaya zorunda olduğunu hatırlatır.

4) Esneklik; uysallık ve sakıntı (ihtiyat) ilkesi : hal, koşul ve olanaklarda zaman içinde meydana gelebilecek değişiklikleri dikkate alarak yeni duruma kolayca uyabilme ve üstün durumu koruyucu tedbirler alabilme gereğidir (12). Bu ilke bize işletme yönetiminde alternatif seçimin önemini ve asgari ölçüde de olsa değişen koşullara uyabilmek için elastik ve sakıntılı olarak gerektiğini hatırlatır.

5) Güçlerin ekonomisi veya etkin bir şekilde kullanılması ilkesi (13); elde bulundurulmuş askeri güçleri en etkili olacakları bölgelere dağıtarak onlardan azami yarar sağlama; kayıplarını da asgari ölçüde tutabilme zorunluluğunu belirtir. Bu durum bize işletmelerde üretim faktörlerinin verimli biçimde kullanılacakları yerlere dağıtılmasını ve kıt, pahalı ve telafisi güç olan zamanın iyi değerlendirilmesi gereğini ifade eder. (14).

6) Ateş ile hareketi kombine etmek (birleştirmek) ilkesi; askerlikte karşı tarafın askeri hareketini frenleyecek şekilde hareket dengeyi sağladıktan sonra hücumu geçmeli veya karşı harekatta bulunmalıdır. Bu ilkenin iş hayatındaki anlamı; rakiplerin güçlü ataklarını önleyici tedbirler almak denge sağlama ve onların zayıf ve yetersiz oldukları noktalardan gelişme hareketlerini düzenleme biçiminde belirtilmektedir.(15)

7) "Kayıp ve vermeksizin geri çekilmeyi bilme" ; önemli bir askerî strateji ilkesi dir. Askerlikte iyi bir generalin en üstün, yeteneği geri çekilme plânını uygulayabilmesinde görülür. İşletme yönetimine uygulanabilecek en önemli ilkelerden biri de budur.

Yani ürün eğrisi analizlerine girilerek verimsiz hale gelen ürünlerin üretiminden vazgeçmek (desinvestisment) ve bir yenilik projesi hazırlayarak yeni ürün - pazar alternatiflerinden yararlanmak gereğini ifade eder (16)

c) Ekonomik ve Yönetimsel Bir Kavram Olarak Strateji

Strateji iş dünyası sözlüğünde 20. yüzyılın ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji deyimine rastlanmıyorsa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık şekilde izahı, iki iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi olan Neumonn ve Morgenstern tarafından yapılmıştır (17). Düşünürler burada stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almakta; kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını şekli ve sistematik bir şekilde açıklamaktadırlar.

O halde burada strateji, mikro ekonomi açısından ele alınıp faydalarını maksimuma çıkarmak isteyen iki oyuncunun rakiplerinin davranışlarını olasılık hesaplarına dayanarak matematiksel açıdan değerlendirip bir seri kararlar alması anlamında kullanılmıştır (18). Oyun tam belirlilik koşulları altında oynanmaktadır. Yani her oyuncu rakibinin mümkün olan bütün davranışlarının kendi fayda fonksiyonu üzerindeki etkilerini bilerek kendisini ona göre hazırlayabilmektedir (19). Ekonomik ve sosyal olaylarda bu varsayım geçerli olmadığından sarfedilen birçok çabalara rağmen oyun teorisi direkt olarak pratik uygulamalarda kullanılamamıştır (20). Fakat ekonomik düşünce ve uygulamalar ve bilhassa ekonomik programlamalar üzerindeki endirek etkileri küçümsenmeyecek ölçüde bulunmuştur.

O halde ekonomi biliminde strateji, sonuçlandırılacak bir sorunun verileri tarafından belirlenmiş rasyonel bir davranışla sınırlanmaktadır. Yönetmel anlamda ve işletmenin kâr maksimizasyonu yönünden strateji matematik ve istatistik yöntemlerle programlanabilen ve optimal seçimleri sağlayan bir araç olarak tanınmıştır (21).

Ancak her de de kullanılışı son yıllarda programlanamayan bir kavram olduğu yönündeki görüşleri güçlendirmiştir. Çünkü sosyal olaylarda tam bir belirlilik hali mevcut değildir.

Günümüzde strateji seçimi işletmenin çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, çevreye karşı gösterdiği tepkilerinin (22), iç organizasyonunun ve personelinin davranışlarıyla ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak yapılır. Bu çok değişkenli ortamda değişkenlerin hepsini kontrol altında tutabilmek ve herbirinin davranışlarını ve olasılıklarını sezerek programlamaya gitmek veyahutta birtakım varsayımlardan hareket ederek kantitatif; kesin bir programlama, yapmak sosyal bilim sosyal bilimde olduğu gibi stratejinin ekonomi ve işletme yönetimini olan yönetimin ruhuna aykırı düşmektedir. Kantitatif araçlarla optimal seçim hesapları, ancak sınırlı değişkenli durumlarda; strateji seçimine yardımcı bir araç olarak kullanılabilir.

O halde bu çevre içinde işletme yönetiminde strateji, İşletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkların açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikler düzenleyen ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi onu yaşamasını ve gelişmesini garanti altına olacaktır (23). Böylece stratejinin, tıpkı askerlikte olduğu gibi, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları (veya olanakları) en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli açık genel bir işletme planı yapmak olduğu meydana çıkmaktadır.

Bu anlamda strateji diyalektik (eytişimsel) bir özelliğe sahiptir. Diğer bir deyimle; önceden, saptanmış amaçlarla, onlara erimeye yardımcı olacak araçların karşılıklı etki ve tepkilerini içermektedir. Araçlar amaçlara hizmet etmekle beraber, onların tayin edilmesine yardımcı olmaktadır. Araçlar yanında stratejinin işletme projelerine veya amaçlarına zıt gelen düşmanca bir çevreye de, karşı çıkmak zorunda olduğunu ifade edebiliriz.

Bu yönleri ile strateji, işletmeyi sıkı sıkıya bağlayan güçlük ve karışıklıkları ortadan kaldırarak; ona faaliyet serbestisi sağlayan ve amaçlarının seçimine sıkıca bağlı olan düşünsel bir değer sistemidir. Bazı düşünürler stratejiyi "bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar" olarak tanımlayarak, amaçların belirlenmesini de stratejinin içine dahil etmektedirler. Bu yüzden amansız stratejiden bahsetmek anlamsız olmaktadır. Şu halde amaçlar amaçlar ve strateji arasındaki eytişimsel (diyalektik) ilişkiler aşağıdaki biçimde ifade edilebilir (26).

Buraya kadar olan açıklamalarımızı özetlersek; rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (26). Stratejik faaliyet için, belirli miktarda kaynakların el altında bulundurulması çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesi gerekir. Alınan bu kararlar ve seçimler işletmenin bilgi ve iradeye dayanan dinamik ve ilerici bir yönelim içinde çalışmasını sağlayacak; geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir şekilde düzenlenmesini temin edecektir. Böylece işletme hayatında kadere veya şahsa bırakılan hususta azaltılmış veya kontrol altına alınmış olacaktır.

d) Yönetmel Stratejinin Özellikleri

Yönetmel stratejinin genel özelliklerini kısaca aşağıdaki biçimde sıralayabiliriz;

1) Strateji, bir analiz etme sanatıdır;(28) bu sanat bir düşünme Yöntemi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.

2) Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur;(29) bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.

3) Strateji işletmenin çevresiyle eytişimsel ilişkilerini düzenler (30) ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de

zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir. ,

4) Strateji devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. (31) Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton (rutin) karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

5) Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyuşum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.(32) Böylece strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön vericisi veya pusulası da olmaktadır. Yönetmek anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğaldır ki, strateji yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturur.

6) Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır (34) Şu hale göre strateji güdüleyici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Halbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici (veya azaltıcı) bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

7) Strateji karmaşık (kompleks) ve dinamik bir çevrede (ortamda) işletmenin faaliyet sahalarını belirler (33). İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip , güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak için ayrıntılandırılmış bir öngörüdür.

Bu açıklamalarımızdan sonra, başlangıçta soyut bir kavram olan strateji, somut bir kaide yönetime ve yönetim etkisi şekline dönüşmektedir. O halde strateji, muhakeme yapmanın, geleceği öngörmenin ve yönetimin iyileştirilmesinin bir araçtır. Kısaca büyüme ve dinamizm sağlayan en iyi araçtır (35).

B) STRATEJİNİN, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Stratejinin etraflica bir tanımını yaptıktan belli başlı özelliklerini ve önemini açıkladıktan sonra, onunla sık sık anlam karışıklığı yapan bir takım kavramlardan ayrıldığı yönleri ile benzer taraflarını belirtmeyi yararlı buluyoruz: Bu kavramlardan belli başlıcaları yönetim literatüründe sık sık kullanılan politika, taktik, program, yöntem ve plandır.

a) Strateji ve Politika

İşletme literatüründe birbirleriyle karıştırılan terimler strateji ile politika olmaktadır. Çünkü bu iki terimi birbirinden kesinlikle ayırtmaya olanak yoktur. Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır.(36) Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. İlke ve kurallar ise yoruma imkân tanımadıkları için oldukça katı ve verilmiş durumlara uygulanabilecek pratik çarelerdir. Bu açıdan politika ileride açıklayacağımız taktiğe daha çok yaklaşır.

Strateji ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmî belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür.(37) Halbuki politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Ansoff, politikayı genelden öze indirgeyerek veri olarak açıkça bilinen durumları veya sorunları çözmek için sunulan bir takım genel çözümler toplamı haline getirmektedir (38). Politika, bir kere belirlendikten sonra sık sık değişmez örneğin fazla mesaî veya hastalık hallerinde personele uygulanan ücret politikası aşağıdan yukarıya herkese aynen uygulanır ve her ayrı olay için özel bir kararı gerekli kılmaz. Halbuki strateji devamlı değişken olması nedeniyle kontrol altında bulundurulması gereken, ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınmaktadır. Dolayısıyla strateji özel olarak işletme ile çevresi arasındaki ilişki ile ilgilidir. Her olay için genellikle özel bir görüşme ve kararı gerekli kılar. Politika devamlı tekrar eden kurulmuş bir süreç (prosedür) şeklinde olduğu için uygulaması icra edenlere kolayca devredilebilecektir.

Bazı düşünürlerin ama tayinini stratejinin belirlenmesine dahil ettiklerini daha önce belirtmiştik. Bu düşünürlerden Tilles' e göre strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur politika ise saptanmış

amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir (39). Şu halde strateji politikayı da içeren daha genel bir kavram olmaktadır.

Tabatoni de Ansoff' unkiine yakın bir ayırım yapmakta, politikayı bir stratejiyi meydana getiren bileşenler ve bileşken güçler şeklinde açıklamaktadır. Buradan hareketle, araştırma, üretim, dağıtım, yatırım ve yatırımın sona erdirilmesi, personel, finans, ve bağdaşma gibi birtakım politikaları saydıktan sonra bunların kendi içlerinde çok sıkı ilişkilerde bulunduklarını hepsinin topyekün olarak stratejiyi oluşturduğunu öne sürmektedir (40).

Her ne kadar bu açıklamalar sonucunda kesin bir ayırımda birleşme olanağı bulunamamışsa da, strateji politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ve ileriye öngörme veya sezme ile ilgili bir kavramdır. Halbuki politika daha özel durumlar için meydana getirilmiş, uygulamalara daha yakın olan bir takım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşur (41). Politikanın stratejiye en benzer özelliklerinden biri her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır, çünkü stratejiyi belirten değişken çevre onun içerdiği temel kararların da değiştirilmesine neden teşkil eder. Politika ve strateji amaca bağlılıkları yönünden birbirlerine çok benzerler, ancak, strateji amaçla daha yakından ilgilidir. Stratejik faaliyetlerdeki bütün güçlerin amaca yönlendirilmesi şeklindedir. Halbuki politikada bu bağlılık daha gevşektir. Toplam politik uygulamalar amaca yönelmiş olsa da, her politik uygulamayı işletmenin genel amaçlarını gerçekleştirme ile izah etmek olanaklı değildir.

b) Strateji ve Taktik

Taktik, usul ve teknik bakımından stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir(42). Olaylar yaşanırken veya cereyan ederken meydana gelecek durumları önceden görerek uygulama alternatifleri ve ayrıntıları hazırlanır.

Bu cümleden olarak, taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama, sanatından oluşur(43). Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Bazı hallerde taktik uygulamalar esnasında saptanabilir. Bu yüzden taktik de aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir amaç olmasına rağmen özet, kısa fikir ve hareketlerden oluştuğuna göre bazen çok kısa sürede genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir. Örneğin savaşta karşı orduyu ortadan kaldırmak stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmî bir yörede güçlerini artırıyormuş gibi göstermesi aslında stratejinin uygulamasına ilişkin bir manevradır. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. (44) Bu yüzden, taktik programa benzemektedir. Her stratejiyi uygulamaya koyarak mutlak bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez bir devamıdır.

c) Strateji ve Program

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır (45). Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmî riskleri içermektedir (46). Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir. Halbuki strateji işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği bir defa kullanılan plânlardan oluşudur, bu yönü ile de politiklardan ve stratejiden ayrılırlar. Programların esneklik özelliği çok azdır; bu yüzden de katı niteliktedirler.

d) Strateji ve Yöntem

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele atmasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanır şekli ile ilgilidir (47). Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalarıdır (48). Yöntem ile programın birbirlerine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, strateji plânlaması yaparken bir takım kantitatif ve kalitatif yöntemlerden yararlanır. Politika

uygulamaları da bir takım yöntemlerin bileşmesinden oluşur.

Şu halde genel fikir olarak, belirli amaçlar için yapılan her faaliyet alanında çeşitli derecelerde yöntemler uygulanabilir(49). Önemli hususlardan biri de, yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir. O halde, Yöntemler çeşitli soruların bunların çözümünde kullanılan usullerden ibrettir. Bu açıdan bakılırsa stratejik plânlama da bir sorun çözme yöntemidir.

e) Strateji ve Plan

Birbirine karıştırılan iki kavramdan biri de strateji ve plândır. Daha önceki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, strateji uzun süreli seçimler vs amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır (50). Görüldüğü üzere plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah ettiğimiz bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü, onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plân ayrıca rakkamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak "amaç fonksiyonunun" maksimizasyonu ile ilgilidir. Doğal kaynaklar, finansal kaynaklar ile ilgili sınırlamalar başta almak üzere pazar koşulları ve ürün teknolojisi ile ilgili diğer dış değişkenler bu optimizasyon süreci içine dahil olmaktadır.

Yukarıda saymış olduğumuz değişkenlerle ilgili öngörülen hususlar kesin değil, fakat olasılığa (ihtimaliyete) dayanmaktadır. O halde, plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşma hiçbir zaman kesin değildir(51). Şu halde, planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır.

Fakat tahminlerin gerçekleştirilmeleriyle ilgili belirsizlikler plânda kabullenilen süre ile sıkı sıkıya ilgilidir. Yani bu belirsizlikler plânın süresi azaldıkça doğru orantılı olarak azalmakta plân süresi uzatıldıkça artmaktadır. Öyleyse belirsizlik özelliği ve zaman süresi bakımından plân daha esnektir.

Şu halde, uzun süreli plân periyodlarında strateji ile plân anlam birliğine ulaşmaktadırlar. Ancak plânın süreleri çok çeşitli olduğundan, kısa ve orta süreli plânlar stratejiden ayrılarak daha kesinlik ve belirlilik kazanmakta ve bu yönden politika; taktik ve programa benzemektedir. Ancak politika uzun süreli devamlı uygulamaları ilgili bir kavram olduğuna göre bu yönüyle orta ve kısa süreli planlardan ayrılmaktadır.

Plân daha ziyade hesap edilmiş rakkamlandırılmış ve daha açıkçası yazılmış bir öngörü türüdür. Halbuki, strateji bazı hallerde yazılı olmayabilir, bu takdirde genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır. Buna karşılık yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejilere stratejik planlama adını veriyoruz. 14.8.2010

Prof. Dr. Erol EREN