

## STRATEJİK PLANLAMA

Organizasyonlar belli bir amaca ulaşmak için örgütlenirler. Bu örgütün karşılaşacağı sorunlarla baş edebilme tüm örgütün katkılarıyla planlanmış stratejiye göre hareket etmesinin örgüte sağlayacağı çok fazla yarar vardır. Zaten planlamanın, yönetimi sistematik düşünmeye sevk ettiği, şirket yetkilileri ve yöneticileri arasında iletişimi güçlendirdiği, şirket amaçlarının önceden belirlenmesini sağladığı ve şirket harcamalarının daha koordineli şekilde yürütülmesine yardımcı olduğu bilinmektedir. Strateji belli amaçlara ulaşmak için araçların kullanılma şekli ise buna göre stratejik planlamayı, organizasyonun amaç ve hedefleriyle değişen Pazar fırsatları arasındaki uyumun korunması ve yönetilmesi şeklinde tanımlayabiliriz.

Stratejik planlama, birkaç aşamadan oluşur. Öncelikle şirketin misyonunun belirlenmesi gerekir. Daha sonra misyonu destekleyen amaçlar tespit edilir ve ürün/iş portföyü planlanır ve son olarak da her ürün birimi için şirket birimlerine düşen detaylı görev planı hazırlanır. Bu adımları şu şekilde açıklayabiliriz.

#### • **Şirketin misyonunun belirlenmesi:**

Her şirketin kurulması aşamasında belli bir hedefi ya da misyonu vardır. Şirketin büyümesiyle veya portföyünün ürünler eklemesiyle misyonunda değişiklik olabilir. Eğer şirket hedeflere ulaşılmasında olumsuzlukların olduğu fark ederse misyonunu değiştirebilir. Bu durumda yönetim, şirket adına şu soruları cevaplandırmalıdır: “Görev nedir? Hedeflenen tüketici grubu kimlerdir? Bu tüketicilerin değer yargıları nelerdir? Buna göre görevimiz ne olmalıdır?” başarılı şirketler bu sorulara tam ve dikkatli cevap verdikleri takdirde sürekli olarak büyürler.

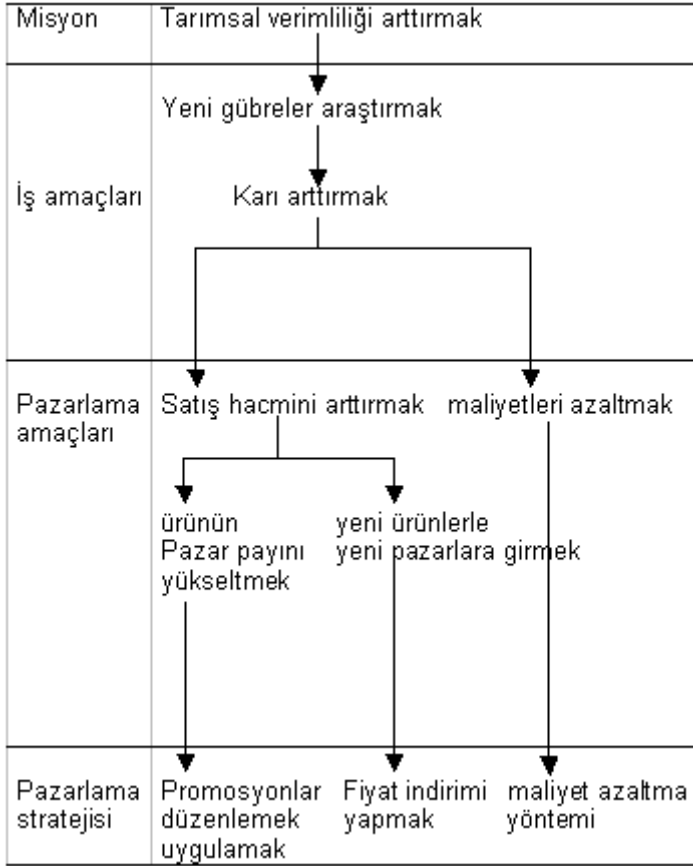
Organizasyonun hedefleri ve amaçları, onun misyonunda açık ve net bir şekilde ifade edilmelidir. Geleneksel şirketler misyonlarını ürettikleri ürüne göre ya da kullandıkları teknolojiye göre tanımlarlar. “Misyonomuz tüketicilerin üretimini yapmaktır”, “misyonomuz kimyasal işlemler yapmaktır” gibi. Ama günümüzde bu ifade tarzları kullanılmamaktadır, bunun yerine misyonda müşteri gereksinimlerine cevap verecek olan ifadeler kullanılır. “misyonomuz iletişim aracı üretmektir” gibi. Şirket hedeflerini çok genel ya da çok dar ifadelerle açıklamamalıdır. Kurşun kalem üretimi yapan bir firmanın misyonunu “iletişim aracı üretmek” şeklinde açıklama çok genel bir ifadedir. Hedefler ölçülebilir, zamana bağlı ve somut olmalıdır, buna bağlı olarak misyonun da somut ve somut olması, şirketin hedeflerinin daha iyi anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlar.

Buna göre misyon, şirketin hedeflerini piyasa şartlarına, hisse sahiplerine, tüketicilere ve diğer kişilere bağlı olarak açıklanmalıdır. Ayrıca bu ifadeler spesifik amaç ve stratejilerle desteklenmelidir.

#### • **Şirketin hedef ve amaçlarının desteklenmesi:**

Şirketin misyonu, her bir yönetim kademesinin katkılarıyla ulaşılacak hedef ve amaçlarla desteklenmelidir. Tüm yöneticiler bu amaçlara ulaşmak için kendi amaçlarını belirlemelidirler. Örnek olarak International Minerals and Chemical Corporation ‘ı düşünelim: Bu firmanın faaliyetlerinden bir tanesi de gübre üretimidir. Bu üretim bölümlerinin misyonunu “gübre üretmek” şeklinde ifade etmek yerine müşteri isteklerini de dikkate alarak “tarımsal verimliliği arttırmak” diye ifade etmiştir. Bu ifade bir dizi amacı da- iş amaçları(business objectives), pazarlama amaçları(marketing objectives), pazarlama stratejileri(marketing strategies)-beraberinde getirir. Buna göre tarımsal verimliliği arttırmak için daha yüksek verimliliğe sahip olan yeni gübreler araştırılmalıdır. Bu araştırmayı yapmak için karın arttırılması ve bu kardan araştırmaya pay ayrılması gerekir. Buna göre iş amaçlarını yeni gübreleri araştırmak ve karı arttırmak oluşturur. Şirket karının arttırılması ya satış hacmini arttırarak ya da maliyetleri azaltarak gerçekleştirilir. Maliyetler, işlem sırasında meydana gelen israfları ortadan kaldırmak için geliştirilebilir. Maliyet azaltma yöntemleriyle azaltılabilir. Satış hacminin arttırılması ise ürünün pazar payını arttırarak ya da yeni ürünlerle yeni pazarlara girerek sağlanabilir. Bunlar da şirketin pazarlama amaçlarını oluşturur. Şirketin saydıkları

bu pazarlama amaçlarına ulaşması için pazarlama stratejisi geliştirmesi gerekir. Şirket ürünün Pazar payını yükseltmek için promosyonlar düzenleyebilir, böylece ürünün tüketiciler tarafından fark edilmesini sağlar. Fiyatı yeni pazarlara girmek için indirimli fiyatlar uygulayabilir, yeni ürünlerle daha fazla tüketici grubuna hitap edebilmek için satış hacmini arttırabilir. Böylece şirketin amaçları birçok spesifik amaçlara dönüştürülmüş olur. Öte yandan amaçlar spesifik,somut ve zaman bağılı olmalıdır.”Amacımız Pazar payımızı yükseltmektir” ifadesinin yerine “amacımız Pazar payımızı 2.yılın sonunda %15 daha arttırmaktır” ifadesi daha etkilidir.



**Şekil 1.** İnternational Minerals and Chemical Corporation ‘da amaçların sıralanışı

#### İş/ürün portföyünü tasarlamak:

Şirketin iş portföyü, şirketin faaliyette bulunduğu işlerin ve ürettiği ürünlerin toplamıdır. En iyi iş portföyü, şirketin yapabileceği piyasadaki fırsatların uyum sağlamasıyla oluşturulur. Şirketler; 1- şimdiki iş portföylerini analiz etmelidirler, hangi faaliyete daha fazla yada daha az yatırım yapacaklarına karar vermelidirler, 2- Portföylerine yeni iş ya da ürünler eklemek suretiyle büyüme stratejilerini belirlemelidirler.

#### 1. Şimdiki iş portföylerinin Analizi:

Stratejik Planlama, belirli hedeflere ulaşmak için kullanılacak olan araçların önceden düzenlenmesi olduğundan portföy analizleri,stratejik planlamada önemli bir araçtır. Buna göre şirketin ilk yapması gereken, stratejik iş birimleri (strategic business unit,SBU) olarak adlandırılan şirketi ayakta tutan anahtar iş ve ürünleri tespit etmektir. Bu birimlere ayrı birer misyon yüklenir ve bunları yönetimi, diğer birimlerden bağımsız bir şekilde yürütülür. Stratejik iş birimlerinin tanımlanması zordur. Bu tanımlamanın ardından yönetim,her iş biriminin pazarda büyüme oranını

taayin eder ve bu birimlere ne kadar yatırım yapılacağına karar verir.

Stratejik planlamanın amacı, şirketin gücünün, çevredeki fırsatlardan yararlanmak için en iyi nasıl kullanılacağı önceden tespit etmektir. Bunun için portföy analizleri, stratejik iş birimlerini iki yönden değerlendirir: birinci iş biriminin pazardaki büyüme oranı; ikincisi de Pazar paylarıdır. **Boston Consulting Group** ve **General Electric** tarafından geliştirilen iki portföy planlama analizi vardır.

#### a) **Boston Consulting Group'un Yaklaşımı:**

Bu yaklaşıma göre şirket, tüm stratejik iş birimlerini büyüme oranı–pazar payı bakımından sınıflandırır. Şekil gösterildiği gibi dikey çizgi ürünün pazardaki büyüme oranını, yatay çizgi ise ürünün pazar payını ifade eder. Şemayı bölümlere ayırdığımızda dört tip iş birimi ortaya çıkar:

1. **Yıldızlar:** Bu bölümde bulunan iş birimleri yüksek büyüme oranı ve Pazar payına sahiptir. Bu birimler yatırımın arttırılabilir, böylece hızlı büyümelerinde dolayı ortaya çıkan masraflar da karşılanmış olur. Onların büyüme oranları azaldıkça “para makineleri” bölümüne doğru kayarlar.
2. **Para Makineleri:** Bu bölümde yer alan stratejik iş birimleri, düşük büyüme oranına sahip olmalarına rağmen Pazar payları yüksektir. Bu birimlere daha az yatırım yapılacağından dolayı şirkete daha fazla kar sağlar, şirket ele geçen parayı yatırım yapılması gereken iş birimlerine harcar.
3. **Soru İşaretleri:** Buradaki iş birimleri, yüksek büyüme oranı ve düşük pazar payına sahiptir, Pazar payları arttırılması için indirimli fiyat ya da promosyon faaliyetleri uygulanabilir. Fakat şirket bu faaliyetler için belli kaynak ayırmak yerine ürünün piyasadan çekilmesini de sağlayabilir.
4. **Özürlüler:** Bu bölümdeki iş birimleri düşük büyüme oranına ve düşük pazar payına sahiptir. Bu birimler şirkete sadece kendilerinin piyasada var olmasını sağlayacak kadar para kazandırabilirler.

Stratejik iş birimlerinin grafikteki pozisyonları, onları piyasadaki gelişimlerine bağlı olarak değişir. Her ürünü kendisine özgü bir yaşam eğrisi vardır. Çoğu ürünler, piyasaya ilk girdiklerinde düşük Pazar payına sahip olduklarından “Soru İşaretleri” bölümünde yer alırlar, daha sonra gelişerek tüketicilerin gereksinimlerini karşılanmaya başlarlar ve Pazar paylarında artış görülür, grafikte “yıldızlar” bölümüne kayarlar. Ürün, yaşam eğrisine bağlı olarak olgunluk dönemine geldiğinde ise “para makineleri” bölümüne doğru geçerler, çünkü belli bir Pazar payına sahiptir ama artık büyüme oranı azalmıştır, bu ürünler üzerine daha fazla yatırım yapmak gerek yoktur. Piyasaya yeni ürünlerin de girmesiyle ürünler, yaşam eğrisinin sonunda piyasa ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma gelecekleri için bu bölümün “özürlüler” bölümünde yer alırlar. Bu durumda şirket piyasa yeni ürünler sunar ve bu döngü bu şekilde devam eder.



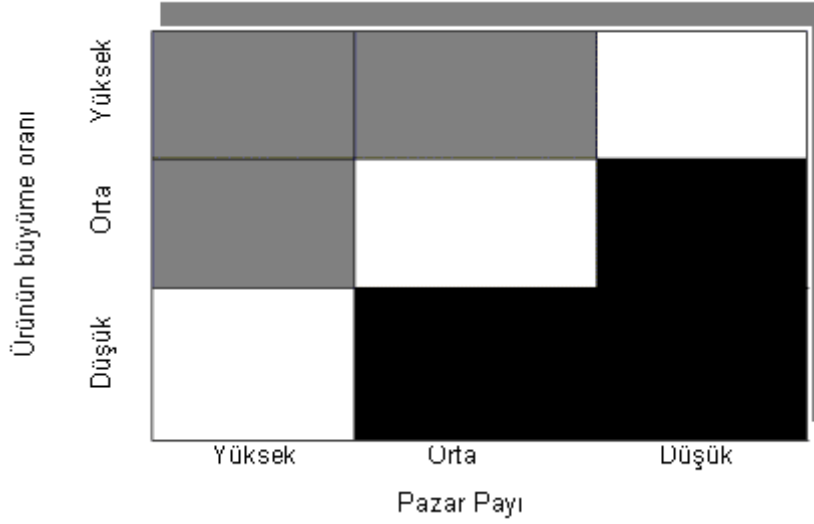
Şekil 2. BCG Büyüme-Pazar payı Grafiği

### b)General Electric'in Yaklaşımı:

General Electric'in yaklaşımına göre portföy analizini stratejik iş planlaması olarak adlandırabiliriz. Bu şenad BCG Büyüme-Pazar payı Grafiği'nde olduğu gibi dikey çizgi ürünün pazardaki büyüme oranını, yatay çizgi de ürünün pazar payını ifade eder. Bu yaklaşım, ürünün büyüme oranını; pazardaki büyümesine, kar seviyesine, rekabetçi ürünlerin sayısına, talep miktarına ve ürünün maliyetine göre değişen büyüme oranı indeksi belirler. Ürünün pazar payı ise; şirketin sahip olduğu pazar payına, fiyattaki rekabete, ürün kalitesine, tüketici ve pazar bilgisine, satışın etkinliğine ve coğrafi şartlara bağlı olan pazar payı indeksiyle belirlenir.

Şekil 3.deki şemaya göre stratejik iş birimleri üçe ayrılır. Şemanın sol üst bölümündekiler, yüksek pazar payı sahip olan birimlerdir. Şirket bu birimler üzerine yatırımını arttırmalıdır. Bu bölümün altındaki bölgede bulunan birimleri orta büyüme oranına sahip olduğundan şirket bu birimler üzerine yapılmış olan yatırım seviyesini korumalıdır. Şemanın altı bölümünde yer alan iş birimleri ise düşük büyüme oranına sahip olduğundan bu ürünlerin yenilenmesi ya da piyasadan çekilmesi gerekmektedir.

Şirket yönetimi bu yaklaşımların ışığında stratejik iş birimlerinin piyasadaki yerini belirleyerek buna bağlı olarak strateji geliştirmelidir.



**Şekil 3. Stratejik İş Planlama**

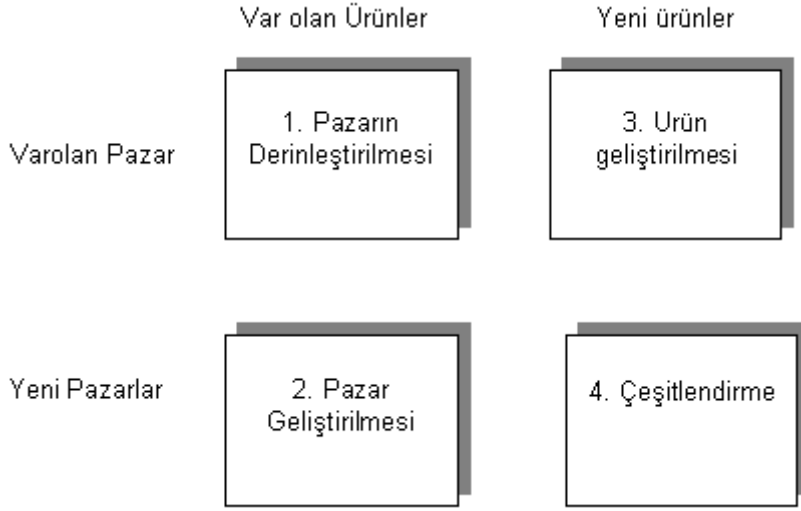
**Bu yaklaşımların olumsuz yanları:**

Bu yaklaşımlar şirketlere fikir verme açısından yararlı olsalar da birçok olumsuz yanları vardır. Öncelikle bunların uygulanması zordur. Zaman tüketen ve maliyeti azla olan işlerdir. İş birimlerinin tanımlanması ve Pazar payı, büyüme oranlarının ölçülmesi o kadar kolay değildir. Öte yandan bu yaklaşımlar, şirkete sadece şimdiki durumu hakkında bilgi verirler.

Bu gibi olumsuzluklar yönetime stratejik planlama konusunda kesin ipuçları veremezler.

**2. Büyüme Stratejilerinin Geliştirilmesi:**

Portföy analizleri, şimdiki durumun tespit edilmesi yanında büyüme stratejileri hakkında da bilgi vermelidir. Büyüme için uygun olan fırsatların tanımlanmasında en uygun araç, ürün-pazar genişletme şemasıdır. Bu şema şekil 4.de gösterilmiştir.



**Şekil 4.** Ürün- Pazar genişletme şeması

1. **Pazarın Derinleştirilmesi:** bu büyüme stratejisine göre şirket pazarda bulunan ürünlerinin satışını arttırmak için tüketicilerin daha fazla ilgisini çeker. Satışı arttırmak için indirimli fiyatlar uygulayabilir, promosyonlar düzenleyebilir ya da dağıtım kanallarının sayısını çoğaltabilir.
2. **Pazar geliştirilmesi:** Bu stratejiye göre aynı ürünler yeni pazarlarda tanıtılır ve tüketicilere sunulur.
3. **Ürün geliştirilmesi:** burada piyasadaki ürünler yenilenerek ,yani ürünler geliştirilerek tekrar aynı piyasaya sunulur. Ürünler daha değiştirilmiş içeriğiyle ya da yeni ambalajıyla vs. yeniliklerle piyasayı canlandırarak büyüme için fırsat bulmuş olurlar.
4. **Çeşitlendirme:** şirket yeni ürünlerini, yeni pazarlarda tanıtır. Bu durum riskli bir iştir, çünkü şirket yeni pazarlarda tanınmamaktadır, öncelikle tüketicilerin güvenini kazanması gerekir.

#### • Görevsel Stratejilerinin Planlanması:

Stratejik plan, şirketin hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolu tanımlar. Bu planın hazırlanması şirketin tüm birimlerine görevler düşmektedir. Öncelikle şirketin her bölümü, planlama için gerekli olan bilgileri toplar ve her bölüm yöneticisi kendi bölümüne düşen görevleri belirler, böylece tüm organizasyonun katkıları plan hazırlanır.

Stratejik planın hazırlanmasında şirketin pazarlama bölümünün rolü daha fazladır. Şirket stratejisiyle pazarlama stratejisi büyük bir uyum gösterir. Pazarlama, hedef tüketicilerin gereksinimleriyle şirketin bu gereksinimleri karşılayabilme gücünü araştırır. Araştırmanın sonuçları da şirketin misyonunun ve stratejisinin oluşturulmasında kullanılır. Şirket stratejisi de benzer şekilde pazar payını, Pazar gelişimini ve büyümesini göz önünde bulundurarak için bu iki ifadeyi birbirinden ayırmak zordur