

Ünite 4: Planlama

Giriş

Yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi için yönetim farklı fonksiyonlara ihtiyacı vardır. Bu fonksiyonların ilki planlama fonksiyonudur ve işletmenin misyonu ile planlama fonksiyonu beraberce ne ele alınır.

İşletme Organizasyonlarında Misyon

Planlama, tüm organizasyonlarda genel bir faaliyettir. Bütün organizasyonlar planlama süreci uygular. Fakat her birinin izlediği yol farklıdır. Çevreyi anlamak, planlama için gereken ilk adımdır. Yönetici, organizasyonun misyonunu belirlemelidir. Misyon; organizasyonun amacını, çevresini, değerlerini ve gitmek istediği yönü genel batlarıyla ortaya koyan bir ifadedir.

Bir başka tanıma göre misyon, işletmenin var olma nedenini ifade eden bir kavramdır. Bu kavrama göre işletme, neyi ve hangi amaçla yapmak için kurulduğunu açıklar, işletmelerin misyon ifadeleri planlama faaliyeti için önemlidir. Çünkü işletmenin misyonu işletme amaçlarının belirlenmesine yardımcı olur. Belirlenen amaçlar doğrultusunda da planlar oluşturulur. İşletmenin misyonu işletme amaçlarının belirlenmesi için bir rehberdir. İşletmelerde planlama faaliyetini gerçekleştirmek için ilk önce işletmenin misyonu belirlenmeli ve daha sonra da farklı hiyerarşik basamaklarda belirlenen farklı amaçlar (stratejik, taktik ve fonksiyonel) doğrultusunda farklı hiyerarşik düzeylerde planlama faaliyetlerine gidilmelidir.

İşletme Organizasyonlarında Amaçlar

İşletme organizasyonlarında amaçların belirlenmesi önemlidir çünkü işletme kendini pazarın neresinde ve nasıl görmek istediğini önceden belirlemiş olur. Kendisi için belirlediği noktaya ulaşmada elindeki kaynakları nasıl yönlendirileceği ortaya çıkar. Amaç, gelecekte uzun dönemde ulaşılmak istenen durumu belirlemektir. Hedef ise, amaca göre daha kısa sürede gerçekleştirilmek istenen durumdur. İşletmelerde amaç belirlemenin dört temel nedeni bulunmaktadır:

1. Organizasyonda bulunan bireylere rehberlik etmesi ve müşterilere yön göstermesi
2. Etkili bir amacın iyi bir planlamayı sağlaması ve yeni amaçları belirlenmesine yardımcı olması
3. Organizasyon çalışanları için bir motivasyon kaynağı olması
4. Performans değerlendirme ve kontrol açısından etkili bir mekanizma olması

Amaçlar belirlenirken; spesifik, ölçülebilir, başarılabılır, gerçekçi ve zamanla sınırlı olmasına dikkat edilmelidir.

Amaç Türleri

İşletme organizasyonlarının amaç türleri birbirinden farklı olabilir. Amaçlar işletmenin hiyerarşik basamaklarına ve sürelerine göre farklılık gösterir.

Hiyerarşik basamaklara göre amaçlar, misyon, stratejik, taktik ve fonksiyonel amaçlardır. Misyon, organizasyonunun amacını, değerlerini ve gitmek istediği yolu temel batları ile ortaya koyar. *Stratejik amaçlar*, belirlenen misyon doğrultusunda konular uzun vadeli ve daha detaylı olarak ele alınır. *Taktiksel amaçlar*, orta düzey yöneticiler tarafından belirlenir ve belirlenen stratejiye ulaşmak için gereken eylemlerin tanımlanmasıdır. *Fonksiyonel amaçlar* ise bölüm yöneticileri tarafından belirlenir taktik amaçlara ulaşmak için kısa vadeli konulardır.

Sürelerine göre amaçlar, organizasyonlar farklı zaman dilimleri için amaç belirlerler. Stratejik amaçlar işletmenin önündeki 10 yılı kapsayan amaçlardır. Taktiksel amaçlar orta süreli ve fonksiyonel amaçlar ise kısa süreli amaçlardır.



Amaç belirlemede sorumlu olanlar, Bütün yöneticiler amaç belirleme sürecine katılmak durumundadır. Önemli olan işletmede çalışanların bireysel amaçlarıyla organizasyon amaçlarının birbiriyle örtüşmesi ve çelişmemesi. İşletme organizasyonları çok sayıda farklı amaçlar belirler. Belirlenen birden fazla amaç yönetilirken bazen bu amaçlar arasında karmaşa ya da çatışma yaşanabilir. Bu tür problemlerle başa çıkabilmek için yöneticilerin optimize etme kavramını tam olarak algılaması gerekir. Optimize etme; en uygun, en iyi hale getirme, amaçlar arası çatışmaları dengeleme ve arayı bulma çalışmasıdır. Amaçlar birbiriyle çatışabileceği için yöneticilerin tutarsızlıklar konusunda dikkatli olması gerekir. Yöneticiler amaçlardan birini takip etmeye karar verip, diğerini tamamen terk edebilir ya da iki uç noktadaki amacı bir kenara bırakıp daha ortalama bir amaçta karar kılabilir.

İşletme Organizasyonlarında Planlama

Plan ve planlama, plan, bir işletme organizasyonu için uçak rotası gibidir çünkü amaçlarına ulaştırmayı sağlayacak bir araç özelliğini taşır.

Plan hem bir kararlar toplamıdır hem de bir sonuçtur. Planlama, işletmenin üretim konusuna göre yöneticinin emrine verilen sınırlı üretim kaynaklarını (maddi ve beşeri kaynaklar ile bilgi kaynaklar) önceden belirlenen amaçlara göre nasıl akılcı kullanacağı konusunda kararlar almasıdır. Yönetici bu kararları alırken tüm bu amaçlar doğrultusunda davranmalı ve tüm konulara açıklık getirmelidir. Bu konular neyin, nasıl, nerede, nasıl ve kimler tarafından hangi maliyetle gibi sorulara yanıt verecek nitelikte olmalıdır. Tüm bu kararların alınması toplamı bir plan gerektirir. Planlar birden fazla karar içerir. Planlar, işletmeler açısından bakıldığında amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir yol haritası ve rota niteliğindedir. Planlama sadece bir süreç değil, aynı zamanda bir paradigma niteliği taşımaktadır.

Paradigmalar, dünyaya ve olaylara bakış tarzı olarak tanımlanır. Yöneticiler işletmelerin amaçlarını bir plan çerçevesinde hazırlar ve belli bir dünya görüşü ile kendi tarzlarını da bu sürece katarak görevini sürdürür. Yönetici işletmenin elinde var olan kıt maddi ve beşeri imkânların teslim edildiği bir emanetçidir. Bu nedenle, yöneticiler planlamayı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde kullanılan bir araç gibi görmelerinin ötesinde, işletmenin sürdürülebilirliği için bir iş yapma tarzı olarak kabul ederler. Planlama konusu işlenirken, dikkat edilmesi gereken bir başka kavram tahmindir. Bu iki kavram birbiri ile ilişkili, ancak aynı değildir. Tahmin, olayların yönünü kestirmek ve muhtemel “ne olacak” sorusuna cevap vermektir. Planlama ise bu olayların tahmin edilen bu şekli ve olası olaylar karşısında “ne yapılacak” sorusuna cevap vermektir.

Planlama süreci, planlama fonksiyonunu bir süreç olarak ele alırsak, bu süreçler,

- İşletmenin misyon ve vizyonunun açıklanması
- İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi
- Varsayımların belirlenmesi
- Alternatiflerin seçilmesi olarak sıralanabilir.

İşletme Misyon ve Vizyonunun açıklanması, Her işletmenin kuruluşundaki temel neden kar elde etmektir. Ama sadece kar elde etmek eksik ve yol gösterici değildir. İşletme kar elde ettikten sonra ne yapmak için kurulduğunu ifade etmesi gerekmektedir. Misyonunun tamamlayan bir işletme neyi neden yaptığını daha iyi anlayacak ve karar alırken inisiyatif kullanarak işleme daha etkin bir şekilde yönetilecektir. **Vizyon** bir işletmenin gelecekte hayal edildiği durumdur, misyonu ise var olma sebebidir. İşletmenin hedeflediği karı elde etmesini sağlayacak işin ne olduğunu net bir şekilde ortaya koymasısıdır. İşletmeler misyonları doğrultusunda vizyonlarını belirlerler. Bu nedenle planlama da çok önemlidir. Çünkü planın içinde yer alan amaçlar, bir işletme organizasyonunda varılmak istenen son noktadır. Hedefler ise ulaşılmak istenen amaca giderken seçilen aşamadır.

İşletme amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, planlama sürecini oluşturan ikinci aşamada amaç belirleme ve planlama için önerilebilecek bir yöntem bulunmaktadır. Burada amaçlara göre yöntemden bahsedilmektedir. Buna kısaca AGY denmektedir. AGY için işletme organizasyonunun tamamını ilgilendiren

genel ve stratejik bir amaç belirlenmeli ve daha sonra da işletmelerin diğer alt kademelerinin amaçları tespit edilerek amaçlar hiyerarşisi oluşturulmalıdır. **Amaçlar hiyerarşisi**, bir işletmenin genel amacı belirlendikten sonra bu amacın gerçekleştirilmesine yardımcı olacak işletmenin tüm alt birimlerinde kendi birim amaçlarını belirlemesi ve sonuç olarak bir amaçlar zinciri oluşturmasıdır. Böylece işletmenin genel amaçlarının gerçekleştirilmesinde tüm çalışanların katkılarıyla hazırlanmış amaçlar ve bu amaçlara dayalı planlar hazırlanacağı için çalışanların motivasyonu artacak ve işletme planladığı amaçları uygulama sürecinde daha az engelle karşılaşacak.

Varsayımların Belirlenmesi

Planlama sürecinin üçüncü aşaması olan varsayımların belirlenmesi, işletme organizasyonlarında yapılan planlarda ortaya çıkabilecek sapmaları önlemek veya en az düzeyde sapmaya maruz kalmak için varsayımların göz önünde bulundurulmasıdır. Planlama yapılırken üç tür varsayım dikkate alınmalıdır:

1. Denetlenebilen Varsayımlar
2. Kısmen Denetlenebilen Varsayımlar
3. Denetlenemeyen Varsayımlar

İşletmenin amaçlarına ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesi,

planlamanın dördüncü aşaması olan, işletmenin amaçlarına ulaştıracak seçeneklerin belirlenmesi sürecinde ise, planlanan hedeflere nasıl ve ne yaparak ulaşılacağı araştırılarak bu alternatif yolların ortaya konulması sağlanır.

Alternatifler Arasından Seçim yapılması, son aşamada ise belirlenen hedeflere ulaştıracak alternatif yollar arasından seçim yapılır. Karar verme sürecine girilmiş olunur. Verilen bu karar işletmenin elinde bulundurduğu kaynakları nasıl ve ne yaparak kullanacağını tespitidir. Bu tespitin sonucunda çıkan doküman plandır ve işletmenin yol haritasıdır. Bununla ulaşmak istenen nihai sonuç ise işletmenin gerçekleştireceği amacı olmalıdır.

Plan Türleri

Organizasyonlarda farklı plan türleri bulunmaktadır. Hiyerarşik basamaklara göre plan türleri:

1. Stratejik planlar;

İşletmenin misyonu, vizyonu, uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşma yollarını somut göstergelerle belirlenmesini sağlayan bir plandır. Bu tür planların planlama ufku geniştir.

2. Taktik planlar: stratejik planın belirli bir kısmını hayata geçirmek üzere tasarlanan planlardır.

Bu tür planlar üst ve orta düzey yönetimin sorumluluğundadır. Taktik planların geliştirilmesinde önemli olan, her faaliyeti kendi hedefi doğrultusunda değerlendirmek, bilgi ve kaynakların teminini ve dağılımını sağlamak, koordinasyon için yatay ve dikey iletişim faaliyetleri arasında bütünlük sağlayarak takip edilmesi gibi temel unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Taktik planlama, insan kaynaklarını gerektirir. Asıl başarı planın uygulamasında gizlidir. Doğru kararların alınması, kaynakların zekice kullanılması, başarılı uygulama insanlarla çalışarak gerçekleşir.

3. Fonksiyonel planlar; fonksiyonel amaçlara ulaşmak için taktik planları uygulamak üzere hazırlanmıştır. Orta ve alt kademe yöneticiler tarafından hazırlanan bu planlar kısa vadeli.

4. Tek kullanımlık planlar; gelecekte tekrarlanma olasılığı oldukça düşük faaliyetler için uygulanan planlardır. En yaygın üç uygulama biçimi program, proje ve bütçedir. Program, kapsamlı bir dizi faaliyet için tasarlanan tek kullanımlık bir plandır. Proje, başlangıç ve bitiş belli olan, önceden tarif edilebilir işlerden oluşan, büyük bir programın parçası olabileceği gibi bağımsız da olabilen tek kullanımlık bir plandır. Bütçe, bir işletme organizasyonunda belirlenen bir faaliyetin tahmin edilen sonuçlarını sayılarla anlatan tek kullanımlık bir plandır. Bütçe kendi

arasında dört çeşide ayrılır: Üretim Bütçesi, Satın Alma Bütçesi, İnsan Kaynakları Bütçesi, ve Satış Bütçesi.

5. Sürekli Planlar: belli aralıklarla tekrarlanan faaliyetler için tasarlanmıştır. Karar alma sürecinde rutinleşmeyle sonuçlandığı için bu tür planların yeterlilik düzeyleri fazladır. *Politikalar, Prosedürler, Kurallar ve Düzenlemelerden oluşurlar.*

6. Sürelerine göre planlar; uzun, kısa ve orta süreli olmak üzere üç temelden oluşur. Uzun süreli planlar 5 yıl ve üzeri, orta süreli planlar 1-5 yıl arasında, kısa süreli planlar ise yöneticinin günlük faaliyetlerini içerir.

Planlamadan sorumlu olan kişiler: Planlama Uzmanı, Planlama Komisyonu, Yönetim Kurulu, Genel Müdür, İcra Kurulu ve Fonksiyonel Birim Yöneticileridir.

Planlama Yapılırken Karşılaşılan Sorunlar

Planlama sırasında birçok durum etkili amaç belirleme sürecine engel olabilmektedir. En sık karşılaşılan engeller şunlardır:

1. Uygun olmayan ödül sistemi
2. Dinamik ve karmaşık çevre
3. Amaç belirlemede gönülsüz davranışlar
4. Değişime direnç gösterme
5. Kısıtlamalar

Uygun olmayan amaçlar, farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. İşletmenin amaçları arasında hissedarlara büyük kâr payları ödemek gibi bir karar var ise bu durum araştırma ve geliştirme (AR-GE) giderlerinin karşılanması için eldeki finansal gücü azaltacağı için AR-GE çalışmaları açısından uygun olmayan bir durum yaratabilir.

Bazı durumlarda uygun olmayan ödül sistemi, amaç belirleme ve planlama sürecine engel olabilmektedir. Çalışanların yetersiz hedef belirleme davranışlarından ötürü ödüllendirilebilir veya başarılı hedef belirleme davranışlarından dolayı ödüllendirilebilir.

Dinamik ve karmaşık çevre, hızlı değişim, teknoloji yenilikler ve yoğun rekabet bir organizasyonun gelecek fırsatları ve tehditleri değerlendirmesini güçleştirebilir. Ekonomik, teknolojik, yasal ve dış çevre faktörlerinde meydana gelen değişimler işletme organizasyonlarının amaç belirleme ve planlama faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilir.

Amaç belirlemede gönülsüz davranışlar, güven eksikliği veya başarısız olma korkusu olabilir. Yöneticiler çok özel, net ve zamana dayalı amaçların belirlendiği bir planlama yapmışsa, sonucunda başarılı olup olunmadığı açıkça görülebilir. Bilinçli veya bilinçsizce net hesaplamalardan kaçınan yöneticiler, organizasyonun planlama çabalarını boşa çıkarabilirler. Bu nedenle yöneticilerin hem kendini hem de sorumluluk alanlarına giren birimlerde gönülsüz davranmamak ve etkili planlamalar yapmalıdır. Böylece işletmenin başarısı yükselecektir.

Değişime direnç gösterme, bir organizasyondaki planlamayı engelleyen başka bir durumdur.

Planlama, temelde organizasyonda birtakım değişiklikler yapmayı gerektirdiğinden, buna direnç gösteren kişiler her zaman ortaya çıkacaktır. Örneğin bir işletme, hissedarlarına yüksek bir kâr payı ödeme konusunda ısrarcı davranırsa iflasın eşiğine gelebilir ve kârda düşüş yaşanabilir.

Bir işletme kâr payı dağıtma konusunda bugüne kadar benimsemiş olduğu orana yöneticiler direnç göstermeyi bırakıp oluşan yeni koşullara göre düzenlemeye gitmeyi tercih etmelidir.

Kısıtlamalar, organizasyonun yapabileceklerine sınır koyan diğer bir engeldir. Kaynaklarda yetersizlik, hükümet kısıtlamaları/kotaları. güçlü rakip firmalar ve zaman gibi durumların en çok karşılaşılan engel

olduğu belirtilmektedir. Bugün plan yapmayı erteleyen işletmeler etkili planlamanın zaman ve enerji açısından ne kadar önemli olduğunu sonradan fark ederek, hayati bir durumu göz ardı etmiş olacaktır.

Planlama Yapılırken Karşılaşılan Sorunları Önleme Yöntemleri

Etkili planlama yapabilmek ve engelleri ortadan kaldıracılamak için, temel amaçların anlaşılması, organizasyon içinde herkesin iletişim kurabilmesi ve planlama sürecine katılabilmesi sağlanmalıdır. Engellerin ortadan kalkmasını sağlayacak etkili bir ödöl sistemi oluşturulmalıdır.

Amaç ve planlar sürekli kontrol edilmeli ve güncellenmelidir. İşletme organizasyonları içinde stratejik, taktik ve işlevsel amaçların birbiriyle uyumu çok önemlidir. Çünkü amaç belirleme ve planlama iki dinamik süreçtir. Gözden geçirilmesi ve sürekli güncellenmesi kaçınılmazdır. Böylece işletmenin planlarının çeşitli varsayımlarından etkilenme oranı daha düşük olacaktır ve planlananların gerçekleşme oranı yükselecektir. Tüm işletme çalışanlarının hem etkili amaç ve plan belirleme, hem de bunlardan başarılı sonuçlar elde etmelerinden dolayı ödüllendirilmeleri gerekir. Çünkü bazı başarısızlıklar yöneticinin kontrolü dışında gerçekleşen faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Bu nedenle çalışanlara, amaçlara ulaşmada yaşanan her başarısızlığın cezai bir geri dönüşü olmayacağına dair güvence vermek gerekmektedir. Sonuç olarak işletmelerde planlama çok önemli bir süreçtir ve doğrudan başarıyı etkilemektedir. Bunun için gerekli ortamların sağlanması ve iletişim kurulması şarttır.