

**STRATEJİK PLANLAMANIN KAMU KURUMLARINA
UYGULANABİLİRLİĞİ: TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ
BANKASI ÖRNEĞİ**

Ahmet Akif AKTİMUR

Uzmanlık Yeterlik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
Bütçe ve Finansal Raporlama Genel Müdürlüğü
Ankara, Temmuz 2020

**STRATEJİK PLANLAMANIN KAMU KURUMLARINA
UYGULANABİLİRLİĞİ: TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ
BANKASI ÖRNEĞİ**

Ahmet Akif AKTİMUR

Danışman
Prof. Dr. Erdal AKDEVE

Uzmanlık Yeterlik Tezi

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
Bütçe ve Finansal Raporlama Genel Müdürlüğü
Ankara, Temmuz 2020

**TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI
UZMANLIK TEZİ DEĞERLENDİRME TUTANAĞI**

Bütçe ve Finansal Raporlama Genel Müdürlüğü, Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü Uzman Yardımcısı (14703) Ahmet Akif AKTİMUR'un "Stratejik planlamanın Kamu Kurumlarına Uygulanabilirliği: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örneği" başlıklı tezini görüşmek üzere tez değerlendirme komisyonu 17.07.2020 tarihinde toplanmıştır.

Tez çalışması ve yapılan tez savunması sonucunda aday, komisyon üyeleri tarafından karşılarında belirtilen şekilde değerlendirilmiştir:

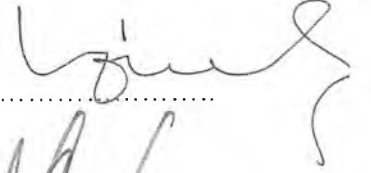
**Komisyon Üyesi
Ad-Soyad / Unvan**

**Değerlendirme
(Başarılı / Başarısız)**

İmza

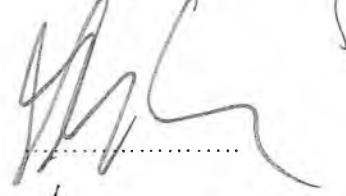
İrfan YANAR
Bütçe ve Finansal Raporlama
Genel Müdürü

Başarılı



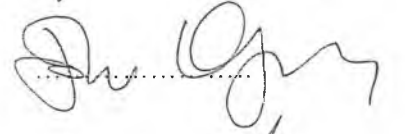
Aydın ÜNAL
Bütçe ve Finansal Raporlama
Genel Müdür Yardımcısı

Başarılı



Ebru UZUN
Kambiyo Muhasebesi Müdürü

Başarılı



Prof. Dr. Erdal AKDEVE
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Siyasal Bilimler Fakültesi İşletme
Bölümü

Başarılı



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın olgunlaştırılmasında en büyük paya sahip değerli hocam Prof. Dr. Erdal Akdeve'ye teşekkürlerimi sunarım.

Bütçe ve Finansal Raporlama Genel Müdürü İrfan Yanar'a, Genel Müdür Yardımcısı Aydın Ünal'a ve Kambiyo Muhasebesi Müdürlüğü personeline ayrıca teşekkür ederim.

Her konuda olduğu gibi, tez yazım sürecinin son aşamasına kadar desteğini hissettiğim, bana fikirleriyle yol gösteren ve beni cesaretlendiren Kambiyo Muhasebesi Müdürü Ebru Uzun'a özellikle teşekkür ederim.

Çalışma süresince bana moral veren arkadaşlarım Ahmet Deryol ve Ezgi Deryol'a teşekkür ederim.

Son olarak, beni yetiştiren anne ve babama ve her zaman yanımda olan sevgili kardeşlerime şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
KISALTMA LİSTESİ	vii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ KAVRAMI VE STRATEJİK DÜŞÜNCE OKULLARI	5
1.1. Stratejinin Tarihsel Gelişimi.....	5
1.2. Strateji Kavramı	7
1.3. Stratejinin Özellikleri	10
1.4. Stratejinin Yararları	11
1.2.1. Amaca Yönelme Sağlama	11
1.2.2. Koordinasyon ve Amaç Birliği Sağlama.....	12
1.2.3. Organizasyonu Tanımlama	12
1.2.4. Tutarlılık Sağlama.....	13
1.5. Stratejik Düşünce Okulları.....	13
1.5.1. Tasarım Okulu	14
1.5.2. Planlama Okulu	15
1.5.3. Konumlandırma Okulu.....	15
1.5.4. Girişimcilik Okulu	17
1.5.5. Bilişsel Okul	17
1.5.6. Öğrenme Okulu	18
1.5.7. Güç Okulu	19
1.5.8. Kültür Okulu.....	21
1.5.9. Çevre Okulu	22

1.5.9.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisi.....	23
1.5.9.2. Organizasyonel Ekoloji Teorisi	23
1.5.9.3. Kurumsal Teori.....	24
1.5.10. Biçimleştirme-Bütünleştirme Okulu	24

İKİNCİ BÖLÜM

PLAN VE PLANLAMA	26
2.1. Planlama Kavramı.....	26
2.2. Planlamaya Yol Açan Gelişmeler	29
2.3. Planlama Önemi ve Yararları	34
2.4. Planlama Özellikleri	39
2.5. Planlama Aşamaları	41
2.6. Planlama- Performans İlişkisi ve Uygulama Zorlukları	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA VE BÜTÇE İLİŞKİSİ	47
3.1. Stratejik Planlama	47
3.2. Stratejik Planlamanın Evrimi	50
3.3. Stratejik Planlamanın Faydaları	55
3.4. Stratejik Plan ve Bütçe İlişkisi	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK PLANLAMA	61
4.1. Özel Sektör Kuruluşları ve Merkez Bankalarının Yapısal Farklılıkları ...	61
4.2. Merkez Bankalarına Uygulanabilirliği	64
4.3. Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri	66

BEŞİNCİ BÖLÜM

MERKEZ BANKALARI STRATEJİK PLAN UYGULAMALARI	70
5.1. Kanada Merkez Bankası	71
5.2. Avustralya Merkez Bankası.....	75

5.3. Amerika Merkez Bankası	79
5.4. Polonya Merkez Bankası	84
5.5. Brezilya Merkez Bankası.....	90
5.6. Endonezya Merkez Bankası	91
5.7. İngiltere Merkez Bankası	93

ALTINCI BÖLÜM

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI STRATEJİK PLAN UYGULAMASI	99
6.1. TCMB'de Stratejik Plan Uygulaması	99
6.2. TCMB 2020-2022 Stratejik Planı Hazırlama Süreci	100
6.3. TCMB 2020-2022 Stratejik Planı.....	101
6.4. TCMB ve Merkez Bankaları Stratejik Planları Karşılaştırmalı Analizi..	109
6.5. TCMB Stratejik Planının Bankaya Etkisi	110
6.6. TCMB'de Stratejik Planlama Sürecinde Yaşanan Sorunlar.....	112
6.7. TCMB'de Stratejik Planlamaya Duyulan İhtiyaç	113

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER	115
KAYNAKÇA	121

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1. Literatürde Strateji Tanımları.....	9
Tablo 1.2. Stratejinin Özellikleri.....	10
Tablo 2.1. Planlamanın Önemi ve Yararları	35
Tablo 3.1. Stratejik Yönetim Süreci.....	54
Tablo 3.2. Stratejik Planlamanın Faydaları	56
Tablo 4.1. Özel ve Kamu Sektörü Arasındaki Yapısal Farklılıklar	63
Tablo 4.2. Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri	70

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. Stratejinin Yararları.....	11
Şekil 1.2. Tasarım Okulu Modeli	14
Şekil 1.3. Porter'ın Jenerik Stratejileri	16
Şekil 2.1. Planlamaya Yol Açan Gelişmeler	31
Şekil 2.2. Planlamaya Yol Açan Diğer Gelişmeler.....	33
Şekil 2.3. Planlamanın Özellikleri.....	40
Şekil 2.4. Planlamanın Aşamaları	41
Şekil 3.1. Stratejik Planlama Süreci	49
Şekil 3.2. Stratejik Planlamanın Evrimi	51

KISALTMA LİSTESİ

AMB	: Avustralya Merkez Bankası
BMB	: Brezilya Merkez Bankası
BOE	: Bank of England (İngiltere Merkez Bankası)
EBA	: European Banking Authority (Avrupa Bankacılık Otoritesi)
EMB	: Endonezya Merkez Bankası
ECB	: European Central Bank (Avrupa Merkez Bankası)
EFT	: Elektronik Fon Transferi
EFHO	: Endonezya Finansal Hizmetler Otoritesi
EUROSTAT	: Avrupa İstatistik Ofisi
FED	: Federal Reserve Bank (Amerika Merkez Bankası)
FSC	: Financial Stability Committee (Finansal İstikrar Komitesi)
FİNTEK	: Finansal Teknoloji
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
GPRA	: Government Performance and Results Act (Hükümet Performans ve Sonuçlar Yasası)
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
KMB	: Kanada Merkez Bankası
KMYKK	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletmeler

- MTP : Medium-Term Plan (Orta Vadeli Plan)
- NPP : New Payment Platform (Yeni Ödeme Platformu)
- NECMOD : Narodowy Bank Polski Economic Model (Polonya Merkez Bankası Ekonomik Modeli)
- OPEC : Organization of the Petroleum Exporting Countries (Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü)
- PMB : Polonya Merkez Bankası
- RITS : Reserve Bank Information and Transfer System (Bilgi ve Veri Transfer Sistemi)
- RESİM : Reel Sektöre İktisadi Mercek
- SAM : Stratejik Amaç
- SH : Stratejik Hedef
- SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar, Tehditler)
- TARGET2 : Trans-European Automated Real-Time Gross Settlement Express Transfer System (Gerçek Zamanlı Mutabakat Sistemi)
- TCMB : Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

ÖZET

Tezin amacı uzun senelerdir özel sektörde başarıyla uygulanmakta olan stratejik planlamanın merkez bankaları açısından uygulanabilirliğinin değerlendirilmesidir. Tezde izlenen yöntem literatür taraması, örnek ülke merkez bankaları ve Bankamız stratejik planlama uygulamalarının incelenmesidir.

Merkez bankaları kimi yönleri ile özel sektör kuruluşlarına benzerlik gösterse de bu kuruluşlardan ayrılmakta ve farklılıklar stratejik planın uygulanmasında çeşitli zorluklara sebep olmaktadır. Farklılıklara rağmen, seksenli yıllardan sonra değişen bakış açısıyla kamu kuruluşları da artan oranda stratejik planlama uygulamalarına konu olmaya başlamıştır.

Tezden elde edilen sonuç, merkez bankalarının kendine özgü yapısı nedeniyle diğer özel sektör kuruluşlarından ayrılan yönlerinin özellikle stratejik planlama sürecinin uygulama aşamasında bazı önemli zorluklara neden olduğu ve bu nedenle stratejik planlama sürecinin uygulama aşamasına dikkat edilmesi gerekliliğidir.

Tezde, örnek ülke merkez bankaları ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası stratejik plan uygulamaları karşılaştırmalı olarak incelenmiş, benzer yönler ile farklılıklar ortaya konulmuş, Bankamızda uygulama aşamasında yaşanan bazı sorunlara ilişkin tespitlerde bulunulmuş ve bu sorunlara ilişkin bazı çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Stratejik planda yer alan stratejik amaç ve hedeflerin önem sırasına göre önceliklendirilmesinin, Bankamız çalışanlarının stratejik plan konusunda bilgi ve farkındalıklarının artırılmasının, performans programının hayata geçirilmesinin, stratejik planın yaşayan bir belge haline getirilmesinin ve bütçenin teknik bir mali kontrol aracı olmaktan öte fonksiyon ve içeriğiyle kurumsal amaçlara ulaşmada önemli bir unsur olarak değerlendirilmesinin stratejik planlama sürecine katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Kamu Sektörü, Uygulanabilirlik, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Merkez Bankaları, Türkiye.

ABSTRACT

The aim of the thesis is to assess the applicability of strategic planning in terms of central banks which is successfully implemented in the private sector for many years. The method followed in the thesis is examining the relevant literature and strategic planning practices of sample country central banks and The Central Bank of the Republic of Turkey.

Although central banks show some similarity to private sector organizations by some of their aspects, they differ from them and this brings about some difficulties during implementation of the strategic plan. Despite these differences especially after the eighties with the change in the paradigm, public organizations have also increasingly become subject to the strategic planning practices.

The result of the thesis is that the differing characteristics of central banks from private sector organizations lead to some problems in the implementation phase of the strategic planning process and hence attention must be paid especially to the implementation phase of the strategic planning process.

In the thesis, strategic planning practices of sample country central banks and The Central Bank of the Republic of Turkey are comparatively examined, similarities and differing aspects are revealed, the problems that arise during the implementation phase of strategic planning are presented and some suggestions are developed with respect to those problems.

Prioritization of strategic aims and goals in strategic plan, increasing the employees' knowledge and awareness about strategic planning, implementation of performance program, transforming the strategic plan into a living document and considering the budget as a touchstone for achieving the organizational aims are thought to contribute to the strategic planning process at the Central Bank of the Republic of Turkey.

Key Words: Strategic Planning, Public Sector, Applicability, Central Bank of the Republic of Turkey, Central Banks, Turkey.

GİRİŞ

Modern dünyada değişim bir istisna olmaktan çıkıp bir kural halini almıştır. Değişimin bu ölçüde baskın olduğu bir ortamda bireylerin yanı sıra tüzel kişilik olan örgütler de değişim rüzgârlarıyla karşı karşıya kalmıştır. Değişime ayak uyduramayan örgütler faaliyetlerine son vermek durumunda kalmışlardır. Her örgütün amacı süreklilik olduğu için bu değişim içinde var olmanın çarelerini aramışlardır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki süreçte ve küreselleşmenin artmasıyla ekonomik, toplumsal, siyasal, kültürel, yönetsel, teknolojik ve yasal alanda değişim ivme kazanmıştır. Seksenli yıllardan sonra artan küreselleşmeyle birlikte değişim ve rekabet ülke sınırlarını aşmış ve küresel bir form kazanmıştır.

İvme kazanan değişimin beraberinde getirdiği rekabet ortamı işletmelerin rakiplerine karşı avantaj sağlama ihtiyacını artırmış ve örgütlerin stratejik karar almalarını zorunlu kılmıştır. Stratejik karar alma değişikliklere karşı pozisyon almak ve hatta değişimi şekillendirmek için etkili bir araç olarak şirketler tarafından sıklıkla başvurulan bir araç olmaya başlamış ve kullanımını her geçen gün artırmıştır. Stratejik karar alma işletmelerin en uygun kararı almalarını sağlamanın yanı sıra kaynakların etkin bir şekilde kullanımını sağlaması ve gelecekteki belirsizliklerin avantaja dönüştürülmesine katkı sunması açısından önemli görülmüş ve tercih edilmiştir. Geleceği şekillendirmek, belirsizlikleri yönetmek ve tehditlerin avantaja dönüştürülmesini sağlamak için araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından birçok araç seti geliştirilmiştir.

Stratejik planlama, örgütlerin karşılaştığı bu değişimi yönetmek için kurgulanan çeşitli araç setleri içinde en bilimsel ve en etkili olanı olarak ön plana çıkmıştır. Tüm örgütler, varoluş amacı olan misyonlarını yerine getirmek

ve gaye-i hayali olan vizyonlarına ulaşmak için stratejik planlama sürecini tasarlamaktadır. Stratejik planlama süreci, örgütlerin yol haritası olarak ön plana çıkmış ve sıkça kullanılmaya başlanmıştır.

Geçen zamanla birlikte değişim ivmesi özel sektör ve kamu sektörü arasındaki sınırları erozyona uğratmış ve stratejik planlamanın özel sektördeki işletmelerin yanı sıra kamu kuruluşları tarafından da kullanılmasını sağlamıştır. Başlangıçta karakteristik özelliklerindeki çeşitli farklılıklarından dolayı stratejik planlamanın yalnızca özel sektör kuruluşlarınca kullanılması öngörülmüşken özellikle son çeyrek asırda kamu sektörü ve özel sektörün işleyiş tarzının yakınsaması kamu kuruluşlarında da uygulanabilirliğini gündeme getirmiştir.

Kamu örgütlerinin de işletmeler gibi değişimi yönetmek, vatandaşlara daha iyi hizmet sunabilmek, özel sektör tarafından ikame edilen kamu nitelikli hizmetleri tekrar etkin ve verimli sunabilmek ve tüm paydaşlara katma değer katabilmek ihtiyacı ve gerekliliği, stratejik planlamanın kamuda da artan hızda uygulama alanı bulmasını sağlamıştır.

Tezin temel amacı, özel sektörde gelişen stratejik planlamanın özel sektör ve kamu sektörü kuruluşlarının özelliklerini bir arada barındıran merkez bankalarında, doğru yöntemler kullanıldığında başarıyla uygulanabilir olduğunun ortaya konmasıdır.

Tezin, özel sektörde ortaya çıkan ve gelişen stratejik planlama uygulamalarının birebir aynı biçimde kamu kuruluşlarına aktarılamayacağını ortaya koyması, uygulamada karşılaşılan sorunlar ile bunlara ilişkin çözüm önerilerini içermesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Aynı zamanda tezin, diğer bazı gelişmiş ve gelişmekte olan ülke merkez bankaları ve TCMB'de uygulanmakta olan stratejik planlama süreçlerinin karşılaştırmalı olarak analizini içermesi, merkez bankalarındaki stratejik planlama süreçlerinin ortak ve farklı yönlerini ortaya koyması ve TCMB'de uygulanan stratejik planlama sürecine ilişkin olarak bazı öneriler ortaya koyması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

Tezde izlenen yöntem, literatür taraması ve örnek ülke merkez bankalarının incelenmesidir. Stratejik planlamanın belirli özel koşullar

sağlandığında ve kamu kuruluşlarına özgü dinamikler gözetildiğinde, kamu kuruluşları açısından uygulanabilir olduğu sonucuna kapsamlı bir literatür taraması ile ulaşılmıştır. Literatür taraması ile uygulanabilirliğin desteklenmesi sonrasında, birer kamu kuruluşu olan merkez bankalarının stratejik planlama süreçleri analiz edilerek, uygulamada ne durumda bulunduğu ortaya konulmuştur.

Tezde, ülkelerin ekonomik gelişmişlik seviyelerinin merkez bankalarının stratejik planlama süreçlerinde ve stratejik plan içeriklerinde etkili olabileceği dikkate alınarak hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülke merkez bankaları incelenmek üzere seçilmiştir. Bu kapsamda tezde; KMB, AMB, FED, BOE gibi stratejik planlamada en iyi uygulama örnekleri olarak değerlendirilen merkez bankalarının yanı sıra, PMB, EMB ve BMB gibi gelişmekte olan ülke merkez bankaları da TCMB ile stratejik planlama süreçleri açısından kıyaslamalı olarak incelenmiştir.

Bu çalışma yedi bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde stratejinin tanımı yapılmakta, özellikleri, yararları ve tarihsel gelişimi ele alınmakta, stratejinin teorik altyapısının daha iyi anlaşılması için stratejik düşünce okullarına ilişkin bilgiler aktarılmaktadır.

İkinci bölümde, strateji ile ilişkili kavram olan planlamanın tanımı yapılmakta, özellikleri ve planlamaya yol açan gelişmeler incelenmekte, önemi ve yararları irdelenmekte, aşamaları ve türleri açıklanmakta ve plan-performans ilişkisine değinilmektedir.

Üçüncü bölümde, stratejik planlamanın tanımı yapılmakta, tarihsel gelişimi, faydaları ele alınmakta ve bütçe uygulamaları ile ilişkisine değinilmektedir.

Dördüncü bölümde stratejik planlamaya kamu kesiminde neden ihtiyaç duyulduğu aktarılmakta ve merkez bankalarına uygulanabilirliği tartışılmaktadır. Bu bağlamda, özel sektör kuruluşları ve merkez bankalarının yapısal farklılıklarına değinilmekte, uygulamada karşılaşılan sorunlar aktarılmakta ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerine yer verilmektedir.

Beşinci bölümde, örnek ülke merkez bankalarının stratejik planları misyon-vizyon tanımı, stratejik amaç-hedefleri, kurumsal değerleri, organizasyon yapıları ve temel süreçleri yönünden incelenmektedir.

Altıncı bölümde, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasındaki stratejik planlama uygulamasına yer verilmektedir. Bu kapsamda, TCMB 2020-2022 Stratejik Planı, stratejik planın hazırlanma süreci ve Bankaya etkisi, stratejik planlama sürecinde yaşanan sorunlar ile stratejik planlamaya duyulan ihtiyaç ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Çalışmanın sonuç bölümünde, diğer ülke merkez bankaları stratejik planları ile farklılıklar ve ortak noktalar ele alınmakta ve Bankamızda uygulanan stratejik planlama sürecine ilişkin önerilerde bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ KAVRAMI VE STRATEJİK DÜŞÜNCE OKULLARI

Bu bölümde stratejinin tanımı yapılmakta, özellikleri, yararları ve tarihsel gelişimi ele alınmakta, stratejinin teorik altyapısının daha iyi anlaşılması için stratejik düşünce okullarına ilişkin bilgiler aktarılmaktadır.

1.1. Stratejinin Tarihsel Gelişimi

Günümüzde sıklıkla duyduğumuz strateji kelimesinin tarih boyunca farklı tanımları yapılmış ve stratejiye farklı anlamlar yüklenmiştir. Stratejinin günümüzde sıklıkla kullanılan ve bu çalışmaya bahse konu yönetsel anlamının ayrıntılarına değinmeden önce, tarihsel kökenine değinmek stratejinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Kelimenin bugünkü yaygın kullanımının literatürde dayandırıldığı askeri anlamda stratejiye geçmeden önce, canlıların varoluşuna bir yolculuk her ne kadar şaşırtıcı görünse de stratejinin tarihsel gelişimine ışık tutacaktır.

Matematiksel biyolojinin kurucusu olarak bilinen Rus profesör G.F. Gause 1934 yılında, bir şişenin içine yeterli miktarda yiyecek koyduğu aynı türden iki mikroskobik canlıya ilişkin deney sonuçlarını bilim dünyasıyla paylaşmış ve iki canlının aynı türden olması durumunda yaşamayı sürdüremeyecekleri tersi durumda ise sürdürebileceklerini gözlemlemiştir. Bu gözlem, yaşamını doğada birebir aynı şekilde sürdüren iki canlının aynı anda var olamayacağını ispatlayan "Principle of Competitive Exclusion" olarak tarihe geçmiştir (Henderson, 1989, s.2-6).

Buradan hareketle, rekabetin stratejiden çok daha önce var olduğu ve stratejinin rekabetle birlikte anlam bulduğu ifade edilebilir. Ünlü Japon strateji uzmanı ve "The Mind of the Strategist" adlı eserin yazarı Kenichi Ohmae (1982, s.36)'ye göre de stratejinin biricik amacı bir örgüte mümkün olduğunca

etkin bir biçimde rakiplerine karşı sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamasıdır. Bundan anlaşılabilceği gibi rekabet olmadan strateji üretmenin bir anlam ve önemi yoktur.

Kurumlar da değişim rüzgârlarının hızla estiği küresel rekabet ortamında aynı bahse konu iki canlı gibi sürekli mücadele içerisinde kendilerini yenileyerek, sürekli gelişim perspektifiyle ve geleceği şekillendirerek var olmanın yollarını aramaktadırlar. Strateji tam da bu noktada kurumların imdadına yetişmektedir. Kabaca bir bakışla birçok kurum ve kuruluşun tüketicilere ve vatandaşlara değer katmak gibi bir amacının var olduğu söylenebilir. Fakat her kurumun bu amaca yönelik geliştirmesi gereken farklı ve yaratıcı bir argümanı ve yol haritası olmalıdır. Kurumları geleceğe taşıyan onlara gelecek perspektifi sunan amaç ve hedeflerini belirleyen temel yapıtaşı stratejileridir.

Strateji, bugünkü yaygın kullanımını Fransız askeri düşünür Jacques De Guibert'in 1799'da yayımladığı "La Strategique" adlı eserine borçludur (Eren ve Özdemirci, 2018, s.5). Strateji bugünkü kullanımını bu esere borçlu olsa da kökleri çok daha eskiye dayanmakta olup bu alanda Antik Yunanlı düşünür Frontius'un yazdığı "Strategemata" savaş stratejilerinin anlatıldığı diğer önemli bir eserdir (Horwath, 2006, s.1-5). MÖ 400 yılında Sun Tzu tarafından kaleme alınan "Savaş Sanatı" adlı eser ise askeri strateji alanında en iyi eser olarak kabul edilmekle birlikte stratejinin tartışıldığı ilk kaynaklardan biri olması sebebiyle önemlidir (Horwath, 2006, s.1-5).

"Savaş Sanatı", stratejinin bahsedildiği ve tartışıldığı ilk kaynaklardan biri olmasına rağmen kelimenin etimolojik kökeni dolaylı olarak Antik Yunan'a dayanmaktadır. Latince "strategike episteme" yani generalin bilgisi ya da "strategon sophia" generalin bilgeliği anlamına karşılık gelmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.5). Strateji ise Latince general anlamına gelen ordu ve yönetmekten esinlenen "strategos" sözcüğünden türetilmiştir. Latince "stratego" kaynakların etkin kullanımı ile düşmanların imhasının planlanması anlamına gelmektedir (Bracker, 1980, s.219). Strateji sözcüğünün tarihsel ve etimolojik açılımı bize bu kavramın askeri orijinli olduğunu ve bir ölçüde savaşlarla paralel geliştini göstermektedir. Aynı şekilde Horwath

(2006, s.5)'a göre de insanlık tarihi stratejiyle savaşlar sayesinde tanışmış ve kavram günümüze kadar gelişimini sürdürmüştür.

1.2. Strateji Kavramı

Askeri bir terim olarak ortaya çıkan strateji kavramının günümüzde savaş planlarından, siyasi kampanyalara, iş görüşmelerinden, ekonomik büyümeye, kariyer planlarından stresle baş etmeye kadar birçok konudan bahsederken anlamını yitirmeden kullanıldığını görmekteyiz. Bu kadar çok konu ile ilişkilendirilen bir kavramın üzerinde karar kılınmış tek bir tanımının olmaması şaşırtıcı olmamalıdır (Freedman, 2013, s.15). Stratejinin yaygın bir tanımı şu şekilde yapılmaktadır: “Uzun vadeli amaçlara ulaşmak için tasarlanmış bir aksiyon planı” (Oxford Dictionary, 2005). Benzer bir biçimde strateji şu şekilde tanımlanmaktadır: “Bir şeye ulaşmak için plan yapmak” (Cambridge Dictionary, 1997). Stratejinin diğer bir tanımı ise “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçlerinin kullanılarak savaşta veya barışta benimsenmiş politikalara olabildiğince fazla desteğin sağlanması” şeklinde yapılmaktadır (Merriam Webster Dictionary, 1990).

Görüldüğü üzere yakın şekilde tanımlamalar yapılmış olsa da stratejinin üzerinde mutabık kalınmış tek bir tanımı olmayıp, sınırları net belirlenmemiştir. Mintzberg (1987, s.12) bu durumu şöyle özetlemektedir: “İnsan doğası her bir kavramın tanımı üzerinde genellikle ısrarcı olur. Stratejik Yönetim alanı tek bir strateji tanımı üzerine inşa edilemez. Kelimenin birçok farklı tanımının kabulü uygulamacılara ve araştırmacılara bu zorlu alanda manevra alanı tanımaktadır”. Sıklıkla askeri ve politik bağlamda tanımı yapılan stratejinin, yönetimin ayrı bir sosyal bilim dalı olarak görülmeye başlanmasıyla birlikte yönetsel bağlamda da tanımları yapılmaya başlanmıştır.

Peter Drucker'ın “The Concept of Corporation” kitabı şirketleri bir organizasyon ve yönetimi belirli bir iş yapmakla görevli ve belirli sorumlulukları olan bir organ olarak tanımlayan ilk kitap olması sebebiyle, Drucker, ayrı bir disiplin ve çalışma alanı olarak yönetim biliminin kurucusu olarak görülür (Freedman, 2013, s.510). Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak tanınmasından

sonra strateji sıklıkla yönetim alanı içerisinde çalışma alanı bulmuş ve bu alanla beraber gelişimini sürdürmüştür.

Fakat stratejinin sıklıkla yönetsel bağlamda kullanılmaya başlanması ise özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısına denk gelmektedir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra görece durağan bir ekonomik piyasadan hızla değişen rekabetçi bir piyasaya doğru gerçekleşen dönüşüm, strateji kavramının sıklıkla bir iş terimi olarak kullanılmaya başlanmasını sağlamıştır (Bracker, 1980, s.219). Bracker (1980, s.219)'ın aktardığına göre, Ansoff bu çevresel değişimi iki önemli faktöre bağlamaktadır: kurumların örgütsel dinamiklerinin hızlı değişimi ile bilim ve teknolojinin sıklıkla iş süreçlerine uygulanmaya başlanması. Değişim, kurumlar için gelecek tahminini, fırsatların değerlendirilmesini ve tehlikelerden sakınılmasını gittikçe daha önemli bir hale getirmiştir. Kurumlar bu değişimi yönetmek ve hatta şekillendirmek zorunda kalmışlardır. Bilimin iş süreçlerine yönelik getirdiği analitik yöntemler kurumların gittikçe artan gelecek belirsizliği ile baş edebilme kapasitesini artırmıştır (Bracker, 1980, s.219).

Strateji oluşturma bu yöntemlerin içinde geleceğe dönüklüğü sebebiyle en bilimsel olanı olarak ön plana çıkmıştır. Kurumlar geçtiğimiz son çeyrek asırdan bu yana gittikçe artan bir hızda değişim ve rekabet olgusuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Strateji kurumlara bu değişimi yönetmek, yönlendirmek ve rekabet karşısında tutunabilmek için etkili bir araç seti sunmaktadır. Stratejinin üzerinde karar kılınmış tek bir tanımının olmadığı, önceleri sıklıkla askeri ve politik bağlamda kullanıldığı belirtilmişti. Benzer bir biçimde stratejinin yönetsel bağlamıyla kullanımının da üzerinde karar kılınmış tek bir tanımı olmayıp literatürde çeşitli yazarlar tarafından değişik tanımlamalar yapılmıştır. Literatürdeki bu yönetsel bağlamlı strateji tanımlamalarına değinmek stratejinin bu çalışmadaki perspektifine ışık tutması açısından önemli görülmektedir. Tablo 1.1'de strateji tanımlamalarına yer verilmektedir:

TABLO 1.1. LİTERATÜRDE STRATEJİ TANIMLARI

Yazar	Tanım
Neumann (1947)	<ul style="list-style-type: none">▪ Bir özellikli duruma göre, bir organizasyon tarafından üzerinde karar kılınmış bir dizi eylemdir.
Drucker (1954)	<ul style="list-style-type: none">▪ Mevcut durumu analiz etmek ve gerektiğinde değiştirmek.
Chandler (1962)	<ul style="list-style-type: none">▪ Bir kuruluşun uzun vadeli amaçlarının belirleyicisi olup, bu amaçlara ulaşmak için alınması gereken aksiyonlar ve gerekli kaynak ayrımını içerir.
Ansoff (1965)	<ul style="list-style-type: none">▪ Ürün/piyasa kapsamı, büyüme vektörü, rekabet avantajı ve sinerji tarafından belirlenen kararları alabilmek için bir kuraldır.
Cannon (1968)	<ul style="list-style-type: none">▪ Bir organizasyonun kuruluş amacını yerine getirebilmesi için gerekli olan aksiyon kararlarıdır.
Andrews (1969)	<ul style="list-style-type: none">▪ Amaçlar, hedefler ve bunlara ulaşabilmek için uygulanan önemli politikaların modeli olup, organizasyonun iştegal alanının ne olduğunu/olacağını ve ne tür bir organizasyon olduğunu/olacağını belirtir.
Newman (1971)	<ul style="list-style-type: none">▪ Değişimi tahmin eden ve fırsatları avantaja çeviren gelecek perspektifli planlardır.
Schendel (1972)	<ul style="list-style-type: none">▪ Organizasyonun temel amaç ve hedefleri, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için temel aksiyon programları ve organizasyonu çevresiyle ilişkilendiren temel kaynak dağılımı modelidir.
Ackoff (1974)	<ul style="list-style-type: none">▪ Organizasyonun tamamını etkileyecek uzun vadeli hedefler ve bu hedeflere giden yollarla ilgilenir.
McCarthy (1975)	<ul style="list-style-type: none">▪ Dış çevre analizinin yapılması ve bu analize göre organizasyonun amaçlarıyla uyumlu ekonomik alternatiflerin seçilmesidir.
Paine (1975)	<ul style="list-style-type: none">▪ Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için temel aksiyonlardır.
Glueck (1976)	<ul style="list-style-type: none">▪ Organizasyonun temel amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini teminat altına alan kapsayıcı ve bütünleşmiş plandır.
McNichols (1977)	<ul style="list-style-type: none">▪ Organizasyonel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için kaynakların kullanılmasını içeren bir kararlar bütünüdür.
Mintzberg (1979)	<ul style="list-style-type: none">▪ Organizasyon ve çevresi arasındaki arabulucu güç olup, organizasyonel kararları güçlendirir.
Schendel (1979)	<ul style="list-style-type: none">▪ Organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için izlemesi gereken yolu gösteren ipuçları içeren ve çevredeki fırsat ve tehlikelere karşı organizasyonu canlı tutan plandır.
Mulgan (2009)	<ul style="list-style-type: none">▪ Kamu gücü ve kaynaklarının kamu kuruluşları tarafından kamusal hedeflere ulaşmak için sistematik kullanımudur

Kaynak: Bracker,1980, s.220

Küresel değişim ve rekabet rüzgârlarının sert estiği bir ortamda değişimi tahmin etmenin ve yönetmenin organizasyonlar için hayati olduğu açıktır. Yukarıda yer alan tanımlardan çıkarılabileceği üzere stratejinin bu değişimi tahmin etmek ve yönetmek konusunda organizasyonlara bir çerçeve sunduğu söylenebilir.

1.3. Stratejinin Özellikleri

Strateji, organizasyonun dış çevre ile ilişkisini düzenleyen kurallar bütünü olup, bir kuruluşun hangi ürün veya hizmetleri kime, nerede sunacağı ve böylece rakiplerine karşı nasıl avantaj sağlayacağını gösterir (Ansoff, Kipley, Lewis ve Stevens, 2019, s.18). Stratejinin özellikleri Tablo 1.2'de gösterilmiştir:

TABLO 1.2. STRATEJİNİN ÖZELLİKLERİ

▪ Strateji formülasyon süreci doğrudan bir aksiyonla sonuçlanmaz. Aksine organizasyonun konumunun büyüyüp gelişeceği genel yönü tayin eder.
▪ Strateji, arama süreci kanalıyla stratejik projelerin üretilmesinde kullanılmalıdır.
▪ Strateji, geçmiş dinamiklerin organizasyonun gideceği yeri yönlendirmesi durumunda gereksiz olur. Diğer bir deyişle arama süreci hâlihazırda bilinen alanlara yoğunlaşmıştır.
▪ Strateji formülasyonu aşamasında tüm proje olasılıklarının ortaya çıkarılıp numaralandırılması mümkün değildir. Bu yüzden strateji formülasyonu alternatifler hakkında büyük ölçüde kümelenmiş, eksik ve kesin olmayan bilgilere dayandırılmalıdır.
▪ Arama süreci alternatifleri ortaya çıkardığı zaman daha net ve daha az kümelenmiş olan bilgiler başlangıçtaki stratejik seçimin akıllıca olmadığını gösterebilir.
▪ Strateji ve hedefler aynıymış gibi gözükseler de ayrı kavramlardır. Hedef, bir organizasyonun ulaşmak istediği noktayı gösterirken strateji bu noktaya ulaşmak için bir araç konumundadır. Sadece bir dizi hedefin altında geçerli olan bir strateji, organizasyonun hedeflerinin değişmesi durumunda geçerliliğini yitirebilir.
▪ Strateji ve hedefler farklı zamanlarda ve organizasyonun farklı seviyelerinde birbirinin yerine geçebilir. Bu yüzden organizasyonun bir zamanlar hedefi olan şey başka bir zaman stratejisi olabilir.

Kaynak: Ansoff, Kipley, Lewis ve Stevens, 2019, s.18

1.4. Stratejinin Yararları

Mintzberg (1987, s.26.)'e göre strateji amaca yönelme sağlama, koordinasyon ve amaç birliği sağlama, organizasyonu tanımlama, tutarlılık sağlama, kurumsal öğrenmeyi kolaylaştırma, bilinmezliği azaltma, düzen ihtiyacını sağlama ve kaynakların etkin kullanımını sağlama açısından önemlidir. Fakat doğru kullanılmaması veya eksik kullanılması durumunda yarar yerine zarar getirebileceği de dikkate alınmalıdır. Stratejinin yararları Şekil 1.1'de gösterilmiştir.



Şekil 1.1: Stratejinin Yararları

Kaynak: Mintzberg, 1987, s.26

Stratejinin organizasyonlara ilişkin temel faydaları aşağıda detaylandırılmıştır (Mintzberg, 1987, s.25-31).

1.2.1. Amaca Yönelme Sağlama

İyi bir stratejinin organizasyona geleceğe ilişkin bir yön duygusu kazandırması ve organizasyonun faaliyetlerini belirli bir yöne sevk etmesi sebebiyle önemli olduğu söylenebilir. İyi bir stratejiye sahip olan organizasyonlar genellikle daha kötü bir stratejiye sahip olan ya da hiçbir stratejiye sahip olmayan organizasyonlara göre daha yüksek performans sergiler. Çünkü strateji, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. Hatta Mintzberg (1987, s.25) bu faydanın daha ileriye götürülerek doğru şeyi yapmanın, bir şeyleri doğru yapmadan daha önemli olduğunu ileri sürenlerin sayısının hiç de az olmadığını belirtmektedir.

Fakat Mintzberg (1987, s.25) stratejinin öneminin abartılarak operasyonel faaliyetlerin önüne konulmasının organizasyona yarardan çok zarar getirme ihtimalinin olduğunu savunmakta ve bu sebeple strateji ile operasyonel faaliyetler arasında uyumun sağlanmasının son derece önemli olduğunu belirtmektedir. Bu bakışını desteklemek için Titanik'in mevcut stratejisinin organizasyonun operasyonlarını yönetmek ihtiyacını nasıl kör ettiğini örnek göstererek, stratejinin operasyonel faaliyetlerin önüne konulmamasını savunur. Yine Mintzberg (1987, s.25)'e göre iyi bir stratejinin ne olduğu her zaman net değildir ve bazen çevreyi analiz ederek kademeli ilerlemek ve stratejileri bu bağlamda gözden geçirmek daha faydalıdır.

1.2.2. Koordinasyon ve Amaç Birliği Sağlama

Organizasyon, belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelen insan grubudur (Oxford Dictionary, 2005). Tanımdan da çıkarılabileceği üzere bir organizasyondan söz edebilmek için amaç birliğinden söz etmek gerekir. Strateji ortak bir amaca yönelmeyi, faaliyetler ve kişiler arasında gerekli koordinasyonu sağlar. Ortak bir amaca yönelmeden ve koordinasyon sağlanmadan amaçların gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Fakat organizasyonun her bir unsurunun ortak bir amaca yönelmiş olmasının stratejinin değiştirilmesi gerektiğinde yeniden ortak bir amaca yönelmeyi zorlaştırabileceği unutulmamalıdır.

1.2.3. Organizasyonu Tanımlama

Mintzberg (1987, s.26)'e göre plan veya model olarak özellikle konum ve görünüm olarak organizasyonu tanımlayan, anlamlandıran ve diğer organizasyonlardan ayıran stratejidir. Christensen ve diğerleri (1982, s.834)'ne göre strateji organizasyon dışındakilere organizasyonun ne yaptığı ve ne olduğu bilgisi sunan basitleştirici bir kavramdır. Yani strateji organizasyona ne tür bir organizasyon olduğu ve ne durumda bulunduğu hakkında bilgi verir. Fakat Mintzberg (1987, s.27)'e göre önemli bir soru karmaşık sistemler olan organizasyonlar için basitleştirilmiş bir stratejinin performansı nasıl etkileyeceğidir. Mintzberg (1987, s.27) açık ve basit bir görev tanımının organizasyonda şevk, gayret ve istek yaratmasının yanı sıra paydaşların kısıtli

bilgiye sahip olmasına yol açması sebebiyle organizasyonun dar bir çerçevede değerlendirilmesine yol açma riskine dikkat edilmesi gerektiğini söylemektedir.

1.2.4. Tutarlılık Sağlama

Mintzberg (1987, s.28)'e göre organizasyon çalışanların kurum içi uyarıcılara göre aksiyon aldığı bilişsel bir yapıdır. Çalışanlar bilişsel faaliyetleri ile uyarıcıları işlemektedir. Stratejinin sağladığı tutarlılık organizasyonel uyarıcıları kategorilere sokarak çalışanlar tarafından daha kolay bir şekilde işlenmesini ve anlamlandırılmasını sağlamaktadır. Böylece organizasyonel problemler ortadan kalkmasa da çalışanlar tarafından çözülebilir hale gelmektedir. Fakat Mintzberg (1987, s.31)'e göre gerçek durumu basitleştiren stratejiye aynı zamanda gerçekliği bir ölçüde çarpıtması nedeniyle dikkatle yaklaşılmalıdır.

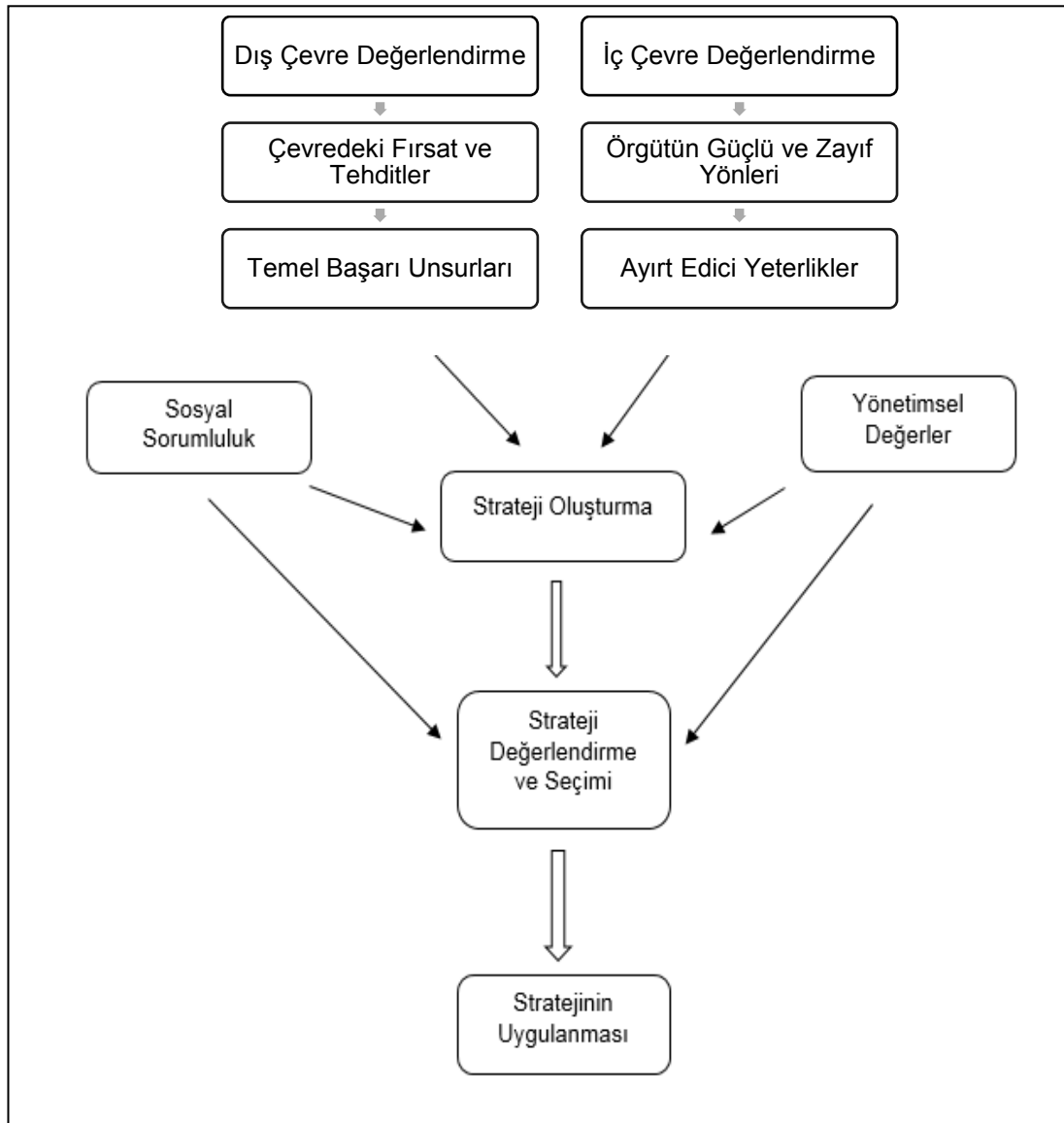
1.5. Stratejik Düşünce Okulları

Düşünce okulu genel bir ifadeyle bir konu hakkında aynı veya benzer düşünce ve fikirlere sahip bir insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Sosyal bilimlerde, bu alanın kendine özgü yapısı gereği çoğu zaman kesin yargılarda bulunmak mümkün olmamakta ve bir konu ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar geliştirilebilmektedir. Psikoloji, ekonomi ve sosyoloji gibi birçok sosyal bilim alanında olduğu gibi yönetim bilimi alanında da birçok konu üzerine farklı bakış açıları geliştirildiği bilinmektedir. 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra bilim olarak kabul görmeye başlayan yönetim biliminin altında yer alan stratejik yönetime ilişkin olarak da zaman içerisinde birçok farklı anlayış geliştirilmiştir.

Strateji kavramı da literatürde yıllar içerisinde farklı tanımlamalara konu olmuş, stratejinin belirlenmesi süreciyle ilgili farklı bakış açıları geliştirilmiş ve sonuç olarak farklı strateji önerileri ortaya konmuştur (Sarvan ve diğerleri, 2003, s.74). Literatürde stratejik düşünceye ilişkin farklı gruplamalar yapılmış olsa da bunlar arasında en kapsamlı olup, en sıkça kullanılanı Mintzberg ve Lampel'in "Strategy Safari" isimli kitaplarında yaptıkları sınıflamadır.

1.5.1. Tasarım Okulu

Tasarım okulu kuramsal altyapısını Philip Selznick'in "Leadership in Administration" ve Alfred Chandler'in "Strategy and Structure" isimli eserlerinden almıştır (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.24). Bu okula göre strateji, organizasyonun güçlü ve zayıf yönleriyle çevresel tehdit ve fırsatların uyumlaştırılmasında yatar (Eren ve Özdemirci, 2018, s.61). Bu bağlamda yapılması gereken organizasyonun iç kaynaklarını, çevresel faktörlere göre değerlendirip organizasyon için en uygun stratejiyi tasarlamaktır. Şekil 1.2 bu durumu özetlemektedir.



Şekil 1. 2: Tasarım Okulu Modeli

Kaynak: Mintzberg, 1998, s.26

Burada stratejiyi tasarlama çalışmasının resmi bir planlama aracılığıyla değil çevresel gelişmelerin yönetici tarafından zihinsel bir işleme analiz edilmesiyle gerçekleştiği söylenebilir (lgen ve Mirze, 2018, s.27). Bu açıdan bu okula göre strateji oluşturma zihinsel bir süreçtir (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.3). Bu modelde, çevresel dinamiklerin durağan olarak varsayılması ve bu sebeple stratejilerin statik olarak tasarlanması eleştiri konusu olmuştur (lgen ve Mirze, 2018, s.27).

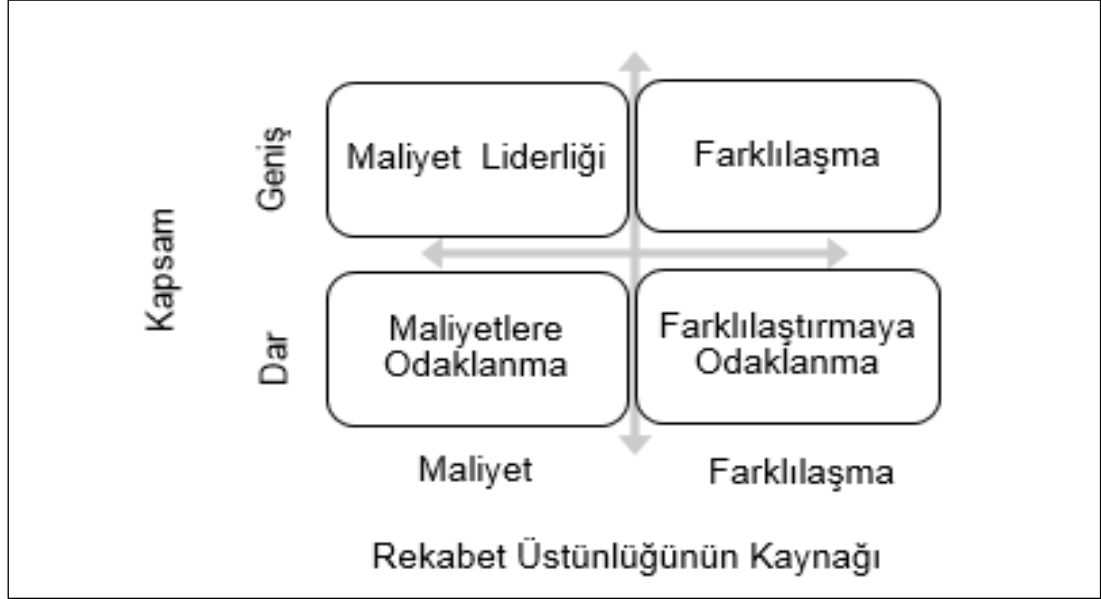
1.5.2. Planlama Okulu

Planlama okulunun genel itibariyle tasarım okulunun temel varsayımları üzerine inşa edildiği söylenebilir. Durağan bir dış evre varsayımını ve evre-örgüt uyumunu esas alması yönüyle tasarım okuluna benzemekle beraber, resmi bir planlama sürecini esas alması yönüyle tasarım okulundan ayrılmaktadır. Bu açıdan bu okula göre strateji oluşturma resmi bir süreçtir (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.3). Formel planlamaya verdiği önem nedeniyle her ne kadar günümüzde de geçerliliğini sürdürse de öngördüğü planlama sistematikiğinin mekanik olması ve çevresel unsurların dinamik olduğu durumlarda kullanılamaması nedeniyle eleştirilmektedir (lgen ve Mirze, 2018, s.27).

1.5.3. Konumlandırma Okulu

Konumlandırma okulu kuramsal altyapısını Michael Porter'ın 1980 yılında yayınladığı "Competitive Strategy" isimli eserinden almıştır (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.82). Bu okul tasarım ve planlama okulunun birçok varsayımını kabul etmiş olsa da strateji oluşturma sürecine yeni bir katkı sunması açısından önemlidir (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.82). Planlama ve tasarım okulu örgütlerin içinde bulunduğu duruma uygun özellikli bir strateji nerisi sunmazken, konumlandırma okulu örgütlere belirli durumlarda kullanabilecekleri sınırlı sayıda strateji nerisi sunmaktadır. Örgütlerin hangi sektörde faaliyet gösterirlerse göstersin karşılaşabilecekleri çevresel faktörlerin sınırlı olduğu ve buna yönelik de belirli birkaç stratejinin kullanılabileceği varsayımı eleştiri konusu olsa da organizasyonlara basit ve

kullanışlı bir stratejik model sunması nedeniyle gittikçe artan bir üne sahip olmuştur. Şekil 1.3'te bu stratejilere yer verilmektedir:



Şekil 1. 3: Porter'ın Jenerik Stratejileri

Kaynak: Mintzberg, 1998, s.26

Bu okulun esin kaynağı Porter'a göre, bir işletmenin rekabet gücünü etkileyen beş temel güç vardır. Porter'ın sınıflandırmasına göre bunlar: sektöre yeni rakiplerin girişi, ikame ürünlerin tehdidi, satın alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve sektördeki rakipler arasındaki rekabettir (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.82).

Bu okula göre strateji oluşturma analitik bir süreçtir (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.3). Bu yüzden bir işletmenin pazardaki konumunu belirleyebilmesi için öncelikle pazar güçlerinin analizini yapması gerekmektedir. Bu okula göre bu analiz yöntemleri: Rekabeti etkileyen 5 güç analizi, BDG İş Birimleri Portföy Analizi yöntemi ve Değer Zinciri Analizi yöntemidir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.30). Pazar analizini başarıyla gerçekleştiren bir işletme için benimseyebileceği üç temel strateji bulunmaktadır. Jenerik stratejiler olarak isimlendirilen bu stratejiler: maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklaşma stratejileridir (Savran ve diğerleri, 2003, s.80). İşletmeler için belirli durumlara uygun somut strateji oluşturma önerileri sunması nedeniyle bir hayli önemsenen bu okul, stratejilerin resmi bir planlama süreciyle oluşturulmasını esas alması, gelişen durumlar karşısında yetersiz

kalması ve kurumsal öğrenmeyi önemsememesi nedeniyle eleştiriye maruz kalmıştır (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.112).

1.5.4. Girişimcilik Okulu

Bu okul ekonomist Schumpeter'in kapitalizmi anlattığı Yaratıcı Yıkım (Creative Destruction) fikri üzerine inşa edilmiştir. Schumpeter bu eserinde kapitalizmi ileriye götüren itici gücün yaratıcılık olduğunu ve bu yaratıcılığın sahibinin de girişimci olduğunu ileri sürmüştür (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.125). Yaratıcılık bir anlamda yeniliktir, ekonomik anlamda yenilik ürünlerin arz yöntemlerindeki değişikliklerdir (Savran ve diğerleri, 2003, s.83). Schumpeter'e göre girişimci yeni ürün ve üretim yöntemleri kullanan, yeni organizasyonel yapıların kurulmasını sağlayan ve yeni pazarların açılmasına öncülük eden kişidir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.63). Ona göre girişimci yeni ve yaratıcı fikirlerle işletmeyi ileri götüren ve geleceğe hazırlayan kişidir.

Schumpeter'i temel alan bu okula göre strateji resmi veya gayriresmi bir planlama sürecinin sonucu değil, işletmenin girişimci olarak kabul edilen bizzat tepe yöneticisinin stratejik vizyonudur. Bu açıdan bu okula göre strateji bir vizyonerlik sürecidir (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.3). Bu okul, tepe yöneticisi olan girişimcinin zihinsel durum ve süreçlerine önem vermesi bakımından tasarım okuluna benzemekle birlikte strateji oluşturma sürecini girişimcinin salt sezgi, yargı, bilgelik, tecrübe ve öngörüsüne bağlaması nedeniyle ondan ayrılır (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.124). Bu bağlamda işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıracak strateji işletmenin tepe yöneticisinin bir vizyon sorunudur (Ülgen ve Mirze, 2018, s.30). Bu bağlamda liderin özelliği olan vizyonerlik işletmeyi diğerlerinden ayırması ve işletmeye kendine has bir özellik katması nedeniyle son derece önemlidir (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.136).

1.5.5. Bilişsel Okul

Dış uyarıcıların algılanması, bunların önceki bilgilerin ışığında anlamlandırılması, depolanması ve hatırlanması olan biliş, insan zihninin çevresindeki olayları anlamlandırmaya yönelik yaptığı işlemlerin tümüdür

(Savran ve diğlereri, 2003, s.86). Bu okula göre strateji oluşumunun daha iyi anlaşılabilmesi için stratejistin zihinsel süreçlerinin incelenmesi gerekmektedir (Mintzberg ve diğlereri, 1998, s.150). Bilişsel okul stratejilerin oluşturulmasını dış uyarıcılardan çok organizasyonu oluşturan kişilerin inanç, beklenti, amaç ve değerlerine bağlar (Özden, 2000, s.42). Bilişsel okul stratejistin zihnini esas alarak, stratejinin nasıl geliştiğini bulmaya çalışır (Savran ve diğlereri, 2003, s.86).

Bu okula göre rasyonel okulların analitik temelli stratejileri, ancak gerçekliğin bir çarpıtması olduğundan strateji oluşumunu tanımlamada yetersizdir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.31). Çünkü stratejiler bilişsel bir sürecin sonucunda ortaya çıkar. Bu açıdan bu okula göre strateji bilişsel bir sürecin sonucudur (Mintzberg ve diğlereri, 1998, s.150). Kuramsal altyapısını Nobel ödüllü Herbert Simon'dan alan bu okul stratejik yönetim çalışmalarında daha ziyade teorik bir zeminde tartışılmaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018, s.63). Tepe yöneticilerin neleri bilmesi gerektiğinden ziyade bildiği şeyleri nasıl bir zihinsel süreçte işlediğini göstermesi ve bu nedenle stratejinin bilişsel bir sürecin sonucu olduğunu ilk kez dillendirmesi bakımından hala güncelliğini ve geçerliliğini korumaktadır (Mintzberg ve diğlereri, 1998, s.150).

1.5.6. Öğrenme Okulu

Bilişsel okul, strateji geliştirme sürecinin tasarım, planlama ve konumlandırma okulunun mekanik ve basit varsayımıyla açıklanamayacağını, strateji oluşum sürecinin karmaşık bir bilişsel süreç sorunu olduğunu ileri sürmüştür. Burada bilişsel yetenekleri kısıtlı ve sınırlı olan yöneticilerin bu karmaşık sürecin altından nasıl kalkabileceği sorusunun akla gelmesi mümkün olup, bu sorunun cevabını öğrenme okulu öğrenerek diye vermektedir (Mintzberg ve diğlereri, 1998, s.176). İnsanlar gibi organizasyonlar da öğrenen varlıklardır. Hızla değişen ve belirsiz bir çevre ortamında öğrenmenin önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Tasarım, planlama ve konumlandırma okulu statik ve mekanik bir çevre varsayımı altında strateji oluşumunu açıklamış ve bu yüzden eleştirilere maruz kalmıştır.

Fakat işletmelerin faaliyet gösterdiği çevrenin küreselleşmenin de etkisiyle statik ve mekanik olmadığı tam aksine her geçen gün daha da artan bir ivmeyle değiştiğine şahit olunmaktadır. Bu anlamda, stratejilerin mekanik bir şekilde planlanması gerçeklerle örtüşmemektedir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.66). Bu kabul, diğer okulların bu bağlamda strateji oluşturma sürecini net bir şekilde açıklayamamasını beraberinde getirmiştir. Öğrenme okulu bu boşluğu doldurmaktadır.

Bu okula göre, stratejiler çevresel olaylara uygun bir şekilde kendiliğinden ortaya çıkmakta ve adım adım gerçekleşmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.32). Bu nedenle, stratejiyi açık olarak ifade etmeye ihtiyaç olmadığı gibi bilinçli olarak da geliştirmek gerekmemektedir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.66). Diğer bir deyişle, stratejinin önceden formüle edilmek yerine zaman içerisinde kendiliğinden form kazanmasına kapı aralamak daha akıllıcadır (Eren ve Özdemirci, 2018, s.66).

Stratejinin kendiliğinden form kazanmasından kasıt, yaşanan tecrübeler ve edinilen bilgiler sayesinde stratejinin adım adım öğrenilerek ortaya çıkışıdır. Bu bağlamda, bu okula göre strateji bir kendiliğinden gelişme sürecidir (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.177). Her yeni öğrenme sürecinin, stratejiyi etkilemesi ve ona geri bildirim sağlaması strateji oluşturma ve uygulama arasındaki kopukluğun giderilmesi ve bütünlük sağlaması bakımından son derece önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.32).

1.5.7. Güç Okulu

Stratejik yönetim literatüründe güç ve politika sistem yaklaşımıyla paralel bir şekilde gelişim göstermiştir (Savran ve diğerleri, 2003, s.95). Önceleri organizasyonlar çevrelerinden etkilenmeyen ve çevrelerini etkilemeyen kapalı sistemler olarak düşünülmüştür. Yönetim bilimi ilerledikçe organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmesi için örgüt içi unsurların yanı sıra çevresel faktörlerle de etkileşim içinde olması ve bu faktörleri/kaynakları kendi avantajlarına uygun bir biçimde kullanması gerekliliği üzerinde uzlaşmıştır.

Sistem yaklaşımı açısından, işletme için gerekli kaynakların önem derecesi; kaynağın teminindeki kolaylık/zorluk derecesine, kaynaklar için rekabet eden rakiplere ve işletmenin bu kaynaklara bağımlılık düzeyine bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.32). İşletmenin bu çevresel gelişmelere karşı istenilen sonuçlara ulaşabilmesi için diğer aktörlerle rekabet veya iş birliği içerisine girmesi gerekmektedir (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.234). Bu okula göre, işletmenin diğer aktörlere karşı göreceli durumunu belirleyen unsur güçtür. Burada güç kavramı işletmenin istediği sonuçlara ulaşabilmesi için gücün suistimalini ve manipülasyonunu içerdiğinden güç tanımı yalnızca ekonomik bağlamda kullanılmamaktadır. Bu da gücü politika tanımına yakınlaştırmaktadır (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.234).

Her organizasyonu çevreleyen güç ilişkileri işletme içinde veya dışında olabilmektedir. Bunlar örgüt içindeki güç ve politika oyunları ile ilgilenen mikro güç alanı ve örgütün dışarıya karşı kendi gücünü kullandığı makro güç alanıdır (Eren ve Özdemirci, 2018, s.64). Mintzberg ve diğerleri (1998, s.236)'ne göre diğer okullar tarafından planlama, analiz, biliş veya öğrenme süreci olarak nitelendirilen strateji oluşturma süreci bu okula göre pazarlık, ödünleşme ve müzakere süreci olarak görülmektedir. Pazarlık ve ödünleşmeden kasıt, örgüt içi birimler arasında ve bir örgütün başka birimlerle gerekli olan kaynakların sahipliği için yapılan pazarlık, verilen ödümler veya kazanılan haklardır.

Bu okula göre, strateji kaynakların sahipliği için girilen bir müzakerenin ve güç savaşının sonucudur. Bu okulun savunucuları en uygun stratejilerin uygulaması bir yana oluşturulmasını dahi mümkün görmemektedir. Çünkü kurum içi ve dışı birey ve birimlerin çarpışan menfaatleri her aşamada planlanan stratejilerin aksamasını ve bozulmasını garanti edecektir (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.236). Bu okul, örgütlerin birbirlerine karşı rekabet üstünlüğü sağlaması ve varlıklarını sürdürebilmesi için, gerekli olan stratejiyi güç ve politika bağlamında değerlendirmesi ve farklı bir bakış açısı sunması açısından önemlidir.

1.5.8. Kültür Okulu

Bir organizasyonu bütüncül bir yapıya dönüştüren birey ve birimleri bir araya getiren kültürdür (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.264). İşletmenin ortak menfaatleri demek olan kültür, kişisel menfaatleri odağa alan güç okuluna bu anlamda benzerlik göstermektedir. Kültür okuluna göre stratejileri belirleyen örgütteki ortak değerler, inançlar ve davranış biçimleri yani kurumsal kültürdür (Ülgen ve Mirze, 2018, s.33). Kurumsal kültüre uygun olmayan bir stratejinin kurum tarafından benimsenmesi mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, bazı araştırmacılar örgüt kültürünün strateji ve organizasyon yapısından daha önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Savran ve diğerleri, 2003, s.99). Bu yönüyle, kültür okulu örgüt kültürünün strateji uygulamalarının başarısı üzerindeki etkisine ve kültürün stratejik değişime olan direncine odaklanır (Eren ve Özdemirci, 2018, s.65). Mintzberg kültür okulunun varsayımlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Strateji oluşturma bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan inanç ve düşünceler temelinde yükselen bir sosyal etkileşim sürecidir.
- Birey bu inanç ve düşünceleri bazen zoraki telkin ve öğretme yoluyla çoğu zaman da zımni ve sözlü olmayan bir sosyal etkileşim yoluyla elde eder.
- Bu yüzden örgütteki bireyler kültüre temel olan inanç ve düşünceleri sadece kısmi olarak betimleyebilir.
- Bu yüzden strateji, organizasyonel kaynakların korunup rekabete dönüştürüldüğü bir kültür modelinde kendini dışa vurur.
- Kültür ve ideoloji genellikle strateji değişimine direnç göstermekle beraber, sadece mevcut stratejilerin kısmi modifikasyonuna olanak tanımak eğilimindedir.

Schwartz ve Davis (1981, s.35)'e göre organizasyon kültürü ve stratejik planlama sürecinin uyumlandırılması yukarıda bahsi geçen varsayımların dikkate alınmasına bağlıdır. Günümüzdeki birçok organizasyonun içinde faaliyet gösterdiği çevrenin karmaşık ve belirsiz olması stratejik değişimi bir zorunluluk haline getirmektedir. Kurum kültürünün bu değişimin önünde bir direnç unsuru olabileceğini ve bu nedenle dikkate

alınması gerektiğini dile getirmesi nedeniyle kültür okulu hala güncelliğini ve geçerliliğini korumaktadır.

1.5.9. Çevre Okulu

Çevre; organizasyonun dışında yer alan ve organizasyonun üzerinde etkisi olan bir dizi belirsiz, dinamik ve karmaşık güç unsurudur (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.287). Yukarıda adı geçen tüm stratejik düşünce okullarının çevreyi etkileyici bir faktör olarak tanımladığı görülmektedir. Diğer okulların etkileyici faktör olarak gördüğü çevreyi, çevre okulu baş aktör olarak görmekte ve çevreyi strateji oluşturma sürecinde merkeze koymaktadır (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.286).

Organizasyonların birer sistem olduğunu savunan sistem teorisi her sistemin bir üst ve alt sistemle etkileşim içinde olduğunu kabul etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.33). Bu bakışa göre bir işletme içinde yer aldığı ve faaliyet gösterdiği bir üst sistem ile sürekli bir etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Çevre okulu, organizasyonu çevreden gelen etkilere tepki gösteren bir alt sistem olarak tanımlamaktadır (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.286). Organizasyonu bir sistem olarak tanımlayan çevre okulu, organizasyonun her bir karakteristik özelliğini çevrenin bir boyutuyla ilişkilendiren koşul bağımlılık teorisinden ortaya çıkmıştır (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.288). Bu teori durumsallık yaklaşımını esas alarak organizasyonun rekabet üstünlüğü kazanmasında çevreyi merkeze koymaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.34). Koşul bağımlılık teorisinin ortaya koyduğu durumsallık yaklaşımına göre, her organizasyonun çevresi ile olan ilişkisi farklı olup, bu nedenle herhangi bir organizasyonu en iyi şekilde yönetmek için genel geçer ve evrensel bir model bulunmamaktadır. Mintzberg (1998, s.288) çevredeki bu farklılığı dört temel unsura bağlamaktadır:

- Doğaları ve içinde faaliyet gösterdiği endüstri gereği her organizasyonun içinde bulunduğu çevre farklıdır. Çevre dinamik, durağan veya ikisinin arasında bir yerde olabilmektedir. Her organizasyon strateji oluşturma sürecinde içinde bulunduğu çevre koşullarını dikkate almak zorundadır. (Durağanlık)

- Organizasyonlar çevresel faktörlerin karmaşık veya basit olduğu ya da ikisinin arasında bir yerde olduğu bir ölçekte yer almaktadırlar. Karmaşıklık ve basitlik organizasyonun dışarıdan gelen bilgileri işleminin kolaylık ve zorluğuna göre değişmektedir. (Karmaşıklık)
- Belirli bir ürünü belirli bir bölgede yer alan belirli bir tüketici grubuna ulaştıran bir organizasyon ile birçok ürünü farklı bölgelerde yer alan birçok farklı tüketiciye ulaştıran bir organizasyonun piyasa çeşitliliği farklı olmaktadır. (Piyasa Çeşitliliği)
- Bir organizasyonun içinde faaliyet gösterdiği çevre o organizasyona kaynaklara erişim ve faaliyetlerde kolaylık sağlama bağlamında cömert veya düşmanca davranabilir. Müşterilerini seçme lüksü olan bir işletme ile müşterilerin peşinde koşmak zorunda olan bir işletme aynı çevresel koşullara sahip değildir. (Düşmanlık)

Bahsi geçen koşul bağımlılık kuramı ve durumsallık teorisi üzerine inşa edilen ve bundan sonra gelen kaynak bağımlılığı teorisi, organizasyonel ekoloji teorisi ve kurumsal teorinin çevre okulunun daha iyi anlaşılması için açıklanmasında fayda görülmektedir (Savran ve diğerleri, 2003, s.101).

1.5.9.1. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Bu teoriye göre bütün organizasyonlar faaliyetlerini sürdürebilmek için çevreden girdilere gereksinim duyarlar. Diğer bir deyişle, hiçbir sistem kendi başına yeterli değildir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.65). Bu bağlamda çevre, organizasyon üstünde belirleyici bir güç olup, strateji oluşturma sürecinde etkisi yadsınamaz.

1.5.9.2. Organizasyonel Ekoloji Teorisi

Çevre okuluna göre, çevre organizasyonların faaliyetleri üzerinde belirleyicidir. Ancak bu teori konuya çevrenin perspektifinden bakmaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018, s.65). Bu teoriye göre, çevre kendisine uyum sağlayan az sayı ve özellikteki organizasyonu seçmekte ve diğerlerini ayıklamaktadır (Betton ve Dess, 1985, s.750). Bu kapsamda büyük çevresel

değişimlerde bazı işletmeler kapanacak ve onların yerini yenileri alacaktır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.34).

1.5.9.3. Kurumsal Teori

Bu teoriye göre örgütler yalnız örgüt içi aktörlerin taleplerine değil toplumun inanç, beklenti, örf, adet gibi beklentilerine de cevap verebilmelidir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.65). Toplumsal normları karşılayabilen örgütlerin toplum tarafından kolay benimsenmesi daha olası olup, örgütlerin kaynak erişimi noktasında işini kolaylaştırabilmektedir.

Çevre okulu, çevreyi strateji oluşumunda belirleyici bir unsur görmesi açısından güncelliğini ve geçerliliğini korumaktadır.

1.5.10. Biçimleştirme-Bütünleştirme Okulu

Wyer ve diğerleri (2000, s.240)'ne göre, Mintzberg'in stratejik düşünce okulları sınıflandırmasında her okulun stratejiye dönük kendi perspektif ve eğilimlerinin yer aldığı varsayılmakta fakat bu okulları tek tek ve birbirinden bağımsız olarak ele almanın yanlış olacağı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, biçimleştirme okulu, diğer okulların bakış açılarını birleştiren bir perspektif sunması açısından önemli görülmektedir. Bu okul organizasyonun ve çevresinin bürünebileceği çeşitli varoluş hallerini bütünleştirme olarak tanımlamakta ve bir varoluş halinden ötekine geçişini de stratejinin kendisi olarak görmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018, s.34).

Bu teoriye göre örgütsel ve çevresel değişim bazen devrimsel ve bazen de yavaş yavaş olabilmekte ve bu da örgütün değişime ayak uydurması zorunluluğunu doğurmaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018, s.66). Diğer tüm okulların önermelerinin hepsini önemseyen bütünleştirme okulu, değişimi bir varoluş biçimi ve değişimler arasındaki geçiş strateji olarak kabul etmesi ve bütüncül bir perspektif sunması açısından oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle, diğer tüm okulların yöntem ve eğilimlerini bütünleştirmesi ve aralarında uzlaşma sağlaması açısından önemini ve güncelliğini korumaktadır (Mintzberg ve diğerleri, 1998, s.302).

Sonuç olarak, okulların yaklaşım farklılıklarından da görülebileceği üzere, strateji kavramı ve stratejinin oluşum süreci konusunda üzerinde karar kılınmış tek bir yaklaşım bulunmamaktadır. Elfring ve Volberda (2001, s.24), çalışmalarında strateji literatüründeki bu parçalı yapının bütünleştirilmesi konusunda araştırma yapmışlar fakat stratejik düşünce okullarının daha az sayıda başlık altında birleştirilemeyeceğini belirtmişlerdir. Elfring ve Volberda (2001, s.24)'nın aktardığına göre Schoemaker (1987), strateji alanının gelişiminin mevcut durumu göz önünde bulundurulduğunda, strateji kavramına yönelik geliştirilen farklı bakış aıllarının strateji alanının bütünlük ve gelişimine zarar verebileceğini ileri sürerken, Thomas (1991) aynı kavrama yönelik geliştirilen farklı bakış aıllarının strateji alanının daha ileri bir düzeyde anlaşılmasını sağlayabileceğini ileri sürmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

PLAN VE PLANLAMA

Bu bölümde strateji ile ilişkili kavram olan planlamanın tanımı yapılmakta, özellikleri ve planlamaya yol açan gelişmeler incelenmekte, önemi ve yararları irdelenmekte, aşamaları ve türleri açıklanmakta ve plan-performans ilişkisine değinilmektedir.

2.1. Planlama Kavramı

Organizasyonlar birçok nedenden dolayı plan ve planlamaya ihtiyaç duymaktadır. Planlama, günümüzde ilgili literatürde o kadar büyük ölçüde kabul gören bir yönetim fonksiyonu olarak görülmektedir ki, planlama ile ilgili literatür planın uygulanıp uygulanmaması tartışmalarını bir kenara bırakmış özellikle nasıl başarılı bir şekilde uygulanabileceğine odaklanmıştır (Branch, 1958, s.550). Planlama, değişimin çok hızlı olduğu bir ortamda, örgütlere çevresel faktörlere karşı uyum sağlama ve gerekli tedbiri alma imkânı sunması açısından çok önemlidir (Langham ve Hussey, 1979, s.16). Demografik, ekonomik, yasal, teknolojik, ekolojik ve sosyolojik değişimlerin bu denli hızlı gerçekleştiği bir ortamda plan ve planlamanın örgütlere geleceği yönetme ve şekillendirme noktasında fayda sağlayacağı açıktır.

Plan Latince düz yüzey anlamına gelen “planum” sözcüğünden türetilmiştir (Steiner, 1969, s.6). Plan İngiliz dilindeki kayıtlara 17. yüzyılda girmiş ve genellikle düz bir yüzeyde çizilen harita veya taslak planları ifade etmek için kullanılmıştır (Oxford Dictionary, 1995). Günümüzde ise plan kavramı hayatın ve insan aktivitesinin birçok noktasına o denli girmiştir ki basit bir plan tanımı kavramın kapsadığı tüm anlamları içermek noktasında yetersiz kalmaktadır (Steiner, 1969, s.6). Bu bağlamda plan ve planlamanın her ne kadar üzerinde mutabık kalınmış tek bir tanımı olmasa da, çeşitli tanımlarına yer verilmesinde ve farkının ortaya konulmasında fayda görülmektedir. Plan

ve planlama kavramı birbirine yakın ve iç içe geçmiş gibi görünse de aralarında temel bir fark bulunmaktadır (Steiner, 1969, s.8). Plan, planlama süreciyle ortaya çıkan bir dizi eylem planına bağlılıktır (Steiner, 1969, s.5).

Bu tanımdan hareketle, her planlama süreci sonucunda bu sürecin yazılı veya sözlü somut iş planlarına dökülmesi anlaşılmaktadır. Birçok işletmenin planlama sürecinin önemine olan inancı ve buna rağmen başarısız olması ve hedeflerine ulaşamamasından, planlama sürecinin somut iş planlarıyla taçlandırılıp tamamlanmadığı sonucu çıkarılabilir. Çünkü planlama süreci ve plan, yönetim fonksiyonunun ayrılmaz ve bütüncül sacayaklarıdır. Her plan, planlama süreci sonucunda ortaya çıkmalı ve her planlama süreci somut bir iş planı ile tamamlanmalıdır. Planlama sürecinin dışında ve ondan bağımsız ortaya çıkan bir plan veya planlama sürecinin sonucunda üzerinde karar kılınmış bir planın ortaya çıkarılmamış olması bir işletmenin başarısızlığını garantiler. Plan bu anlamda, hem planlama sürecinin doğal bir ürünü hem de planlama sonucu alınan kararların operasyonel faaliyetlere yansıtılabilmesini sağlaması açısından hayati önemdedir. Fakat belirtildiği gibi iyi bir plan iyi bir planlama süreci sonucunda ortaya çıkan plandır. Bu nedenle planlama kavramına da açıklık getirmekte fayda görülmektedir.

Planlama kavramı yönetim bağlamında ilgili literatürde ilk olarak uzun vadeli planlama ismiyle ortaya çıkmıştır (Steiner, 1969, s.6). İkinci Dünya Savaşı'na kadar üretimin çoğu küçük işletmeler tarafından basit ürünler satılarak yapılmaktaydı. İşletmelerin üretim döngüleri kısa aralıklı ve üretim planlamasından ürünlerin satışına kadar geçen süre dardı (Steiner, 1969, s.15). Bu sadece işletmelerin değişen talep koşullarına hızlıca cevap vermesini sağlamıyor aynı zamanda piyasa talebine göre daha karlı ürünlerin satışına geçişini kolaylaştırıyordu. Bu sebeple planlama büyük çoğunlukla kısa vadeli ve mevcut piyasa koşullarına bağlı olarak şekilleniyordu (Steiner, 1969, s.14).

Fakat özellikle 1973'te OPEC'in ham petrol arzını kısmasıyla birlikte hiçbir işletmenin tahmin bile edemeyeceği düzeyde artan petrol fiyatlarının beraberinde getirdiği enerji krizinden sonra birçok işletme zor duruma düşmüş ve iflasın eşiğine gelmiştir (Naylor, 1977, s.88). Daha önceleri çevresel koşulların sağladığı kolaylıkla ve mevcut üretim ile hizmet sisteminin doğası

gereği kısa vadeli planlamayla hayatta kalabilen işletmeler bunun yeterli olmadığını, gelecek belirsizliklerinin hızlanarak arttığını yaşayarak öğrenmek durumunda kalmışlardır. Bu da literatüre kısa vadeli planlama olarak giren planlamanın zaman içerisinde literatürde uzun vadeli planlama olarak yer bulmasına neden olmuştur. İlerleyen zamanda sadece gelecek odaklılığın da yeterli olmadığı görülmüş ve uzun vadeli planlama yerini kapsamlı planlamaya bırakmıştır (Steiner, 1969, s.6). Kapsamlı planlama, planlamanın resmi bir çerçevede yapılması, geleceğe dönük olması ve uygulamayı da kapsamı açısından günümüzde de halen önemini ve güncelliğini korumaktadır.

Günümüzde plan kavramı gibi planlama kavramı üzerinde de mutabık kalınmış tek bir tanım bulunmamakta olup, çeşitli yazarlar tarafından çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. En genel tanımıyla planlama bir yönetim fonksiyonu olarak ulaşılmak istenileni ve bunun nasıl başarılacağını gösteren bir düşünme sürecidir (Steiner, 1969, s.8). Langham ve Hussey (1979, s.19)'e göre ise planlama kapsayıcı, geleceğe dönük, çevresel faktörlere duyarlı ve resmi bir çerçevede uygulamaya konulan sürekli bir yönetim sürecidir. Synder ve Glueck (1980, s.70)'e göre ise planlama, bir organizasyonun amaçlarına ulaşması için birçok alternatif arasından üzerinde çalışması gerekenleri tespit etmesi ve bunların operasyonelleştirilmesi için uygun yöntemlerin belirlenmesi sürecidir.

Koontz ve O'Donnell (1976, s.13)'e göre planlama, neyin, nasıl kim tarafından ve ne zaman yapılacağını belirlenmesidir. Mintzberg (1981, s.323)'e göre planlama, bir organizasyonun geleceğini şekillendirmek için stratejistlerin bir araya getirilmesidir. Warren (2010)'a göre planlama, yarın alınması gereken kararların bugünden alınması sürecinden ziyade bugünün kararları alınırken yarının göz önünde bulundurulması süreci ve geleceğe ilişkin kararların en ekonomik, en hızlı ve işletmeyi en az olumsuz etkileyecek şekilde alınmasına aracı olan bir faktör olarak tanımlanabilir.

Sezen (1999, s.26)'e göre planlama, yapılacakların önceden belirlenmesi, bir amaca yönelik alınan önlemler bütünü, bir amaç için harekete geçmeden yapılan hazırlıklar, arzu edilen bir sonuca ulaşmayı sağlayacak faaliyetlerin önceden tespiti, amaçların ortaya konularak hedeflere ulaşmak

için kimin, neyi, ne zaman, nasıl ve hangi bütçeyle yapacağını kararlaştırılması, sosyoekonomik değişim sürecine uyum sağlayarak niceliksel hedef koyma ve bunların gerçekleştirilebilmesi için çeşitli araçları geliştirme faaliyeti olarak tanımlanabilir. Sonuç olarak bu tanımlardan, bir yönetim fonksiyonu olarak planlamanın bir yöneticinin sahip olduğu gelecek vizyonu aracılığıyla işletmeyi ileri götürecek bir dizi kararı sentezleyip resmi bir çerçevede alıp uygulayarak bir sonuca ulaşması süreci olduğu değerlendirilebilir.

2.2. Planlamaya Yol Açan Gelişmeler

Tarih boyunca, çevreye uyum sağlamayan canlılar yok olmuşlar ve yerlerini çevresel faktörlere ayak uydurabilen canlılara bırakmışlardır. Aynı durum belirli bir sektörde faaliyet gösteren işletmeler için de böyledir denebilir. Çevre her zaman için kendisine uygun olanı seçmiş ve kendisine uyum sağlayamayanı ayıklamıştır. Diğer bir deyişle dış faktörlere uyum sağlayamayan örgütler faaliyetlerine son vermek durumunda kalmışlardır.

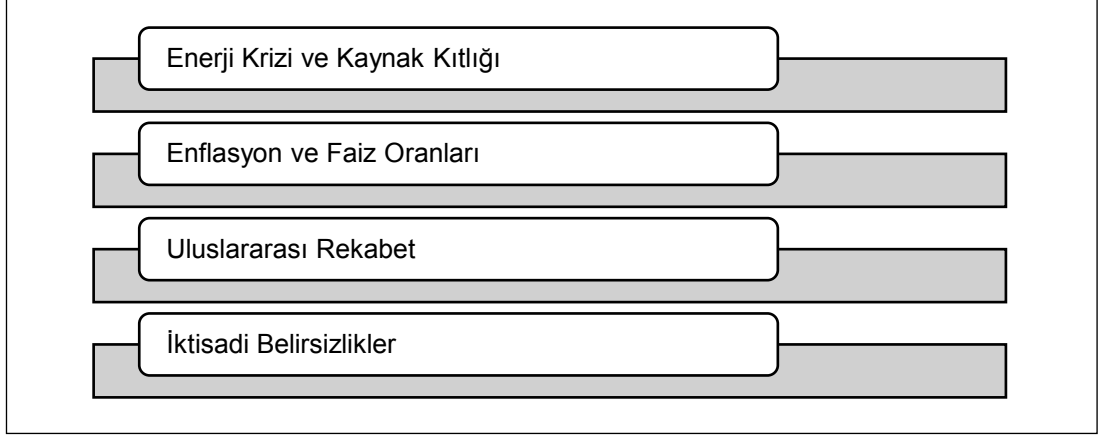
Her ne kadar önceleri, kurumsal yapılar olan örgütler kapalı sistemler olarak görülmüş olsalar da geçen zaman içerisinde hem uygulayıcılar hem de araştırmacılar bu teorinin yanlışlığı üzerinde fikir birliğine varmışlardır. Uzunca bir süre bir işletmenin çevresel faktörlerle etkileşiminin olduğunu farkına varılamamış ve örgütler kapalı sistemler olarak düşünülmüştür. Çevresel faktörlerdeki ani değişimler ve bu değişimin artan hızı bu eski denklemin sorgulanmasına yol açmış ve eski bakış açısı yerini sistem teorisine bırakmıştır.

Evrendeki her olguyu bir sistem olarak gören sistem teorisine göre her sistem daha büyük ölçekli bir üst sistemin parçası ve daha küçük ölçekli bir alt sistemin toplamıdır (Ülgen ve Mirze, 2018, s.32). Bu bağlamda, birer sistem olan örgütlerin faaliyetlerini içinde sürdürdükleri makro çevreyle ve kendi alt bileşenleriyle sürekli bir etkileşim içerisinde olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Harvard ekonomisti John K. Galbraith 1977 tarihli "The Age of Uncertainty" isimli kitabında çağımızın tam anlamıyla bir belirsizlik çağı olduğunu söylemektedir (Galbraith,1977). Günümüzde örgütler için geleceğin

büyük oranda belirsizlik taşıdığı ve bu belirsizliğin bir şekilde örgüt lehine şekillendirilmesi ve yönetilmesi gerekliliği genel kabul görmektedir. Fakat bu düşünce sistematığının oturması, uygulama ve teoride kendine yer edinmesi zaman almıştır.

1900'lere kadar Alfred Marshall ve Ortodoks meslektaşları geleceğin kesin olduğunu ve iktisadi davranışların önemli ölçüde tahmin edilebileceğini savunmuşlardır. 1930'larda John Meynard Keynes geleceğin son derece belirsiz ve tahmin edilemez olduğunu, düzenlenmeyen özel sektörün kalıtsal istikrarsızlığını tamamıyla önlemeyecek olsa da azaltmak için bir tür devlet düzenleme ve gözetiminin gerekli olduğunu savunarak Marshall yanlılığına bir nokta koymuştur. Keynes'in bazı çağdaşları gelecek belirsizliği hususunda Keynes ile aynı bakış açısını paylaşmakla birlikte, soruna çözüm için Keynes'in müdahaleciliği yerine ulusal ekonomik planlamayı benimsemişlerdir. Onlara göre, ulusal düzeyde bir makro-ekonomik planlama ile kamu yönlendiriciliği sağlanabilecek ve özel sektör özel kişilerin mülkiyetinde kalmaya devam edecektir (Gruchy, 1982, s.371). Gruchy (1982, s.371)'e göre gelecek büyük oranda belirsizlik taşıdığı için bir tür planlamaya bel bağlama gelecek belirsizliği ile baş etmek için genel kabul görmektedir.

Gelecek belirsizlikler taşımaya planlamaya ihtiyaç duyulmayabilirdi. Fakat Naylor (1977, s.87)'a göre bugün faaliyet gösteren birçok işletme rakiplerinin ne yapacağını, kendilerini etkileme potansiyeli taşıyan hangi yasaların çıkacağını, merkez bankalarının faizleri nasıl şekillendireceğini, petrol ve diğer enerji fiyatlarının nasıl seyredeceğini ve küresel ekonomideki önemli ülkelerin ne yapacağını tam anlamıyla bilememektedir. İşte bu noktada planlama tam anlamıyla imdada yetişmektedir. Bu bağlamda konunun daha iyi anlaşılması için planlamaya giden yolun önünü açan unsurlardan bahsetmekte fayda görülmektedir. Planlamaya yol açan gelişmeler Şekil 2.1'de özetlenmiştir.



Şekil 2.1 : Planlamaya Yol Açan Gelişmeler

Kaynak: Naylor, 1977, s.88

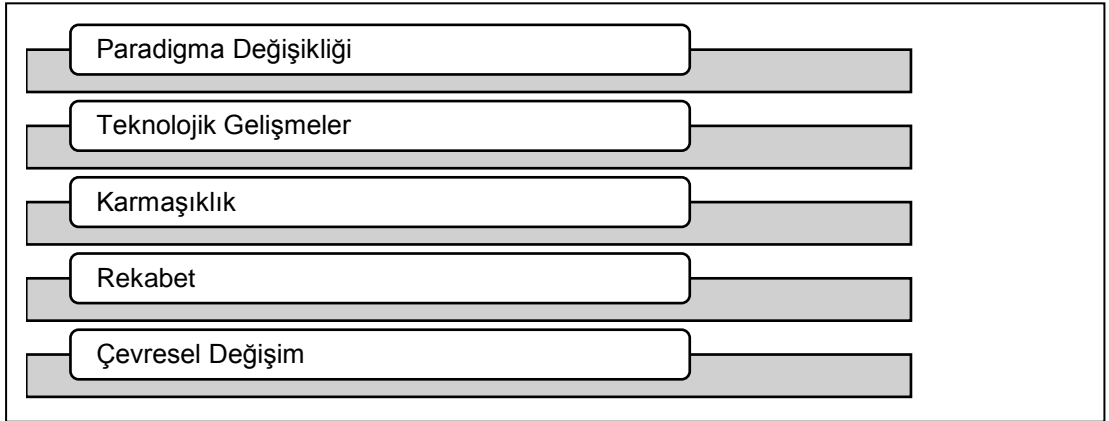
Planlamaya giden kapıyı aralayan faktörler aşağıda detaylandırılmaktadır (Naylor,1977, s.88).

- Enerji Krizi ve Kaynak Kıtılığı: 1973'te OPEC'in ham petrol arzını kısımasıyla birlikte birkaç haftada fiyatı iki katına çıkan petrol fiyatları ABD'de farklı sektördeki birçok üreticiyi zor duruma düşürmüştür. United Airlines CEO'su Ed Carlson %250 artan jet yakıt fiyatları sonrası New York Times'a verdiği demeçte merkezi yönetimin kapsayıcı, çalışan ve verimli bir enerji politikası olmamasından yakınmıştır (Naylor, 1977, s.88). Benzer bir biçimde, General Electric, Wilcox ve Babcock gibi doğalgazla elektrik üreten birçok işletme zor durumda kalmıştır. Buna tüketicilerin düşük elektrik fiyatı talebi, çevreci grupların talepleri ve mali piyasaların bozulması eklenince olayın vahameti derinleşmiştir (Naylor, 1977, s.88). Diğer taraftan, petrol, doğalgaz, kömür gibi enerji kaynaklarının artan nüfusun getirdiği talebi karşılayamaması üretim sektörünü mali ve kaynak krizine sürüklemiş kapitalizm sorgulanmaya başlanmıştır. "Can Capitalism Survive?" isimli New York Times makalesinde Henry Ford hükümeti ulusal planlamaya davet etmiş ve 1975'te senatör Jacob Javits ve Hubert Humphrey "Dengeli Büyüme ve İktisadi Planlama" yasasını senatoya getirmiş ve Başkan Carter tarafından onaylanmıştır (Naylor, 1977, s.90). Enerji krizi ve kaynak kıtlığı, hazırlıksız yakalanan işletmelerin ve ülkelerin bir tür planlamaya gereksinim duyduğunu açıkça göstermiştir.

- Enflasyon ve Faiz Oranları: İşletmelerin yatırımcılarına reel getiri sağlayabilmesi için kârlılık artışlarının enflasyon artışından fazla olması gerekliliği her yöneticinin gözetmesi gereken bir kuraldır. 1970 tarihli Tube Industries'in yıllık faaliyet raporundaki ifadeleri aktaran Hussey (1982, s.44) bu durumu ortaya koymaktadır: "Holding'in vergi öncesi karının bir önceki yıla göre artış göstermesi memnuniyetle karşılanmadı, çünkü enflasyondan arındırılmış reel büyüme çok sınırlıydı". Büyük Buhran'dan sonra ABD'de, artan enflasyon ve faiz oranları nedeniyle tek bir yılda en çok banka batışına şahit olunan 1975'te, mali sistem ciddi zorluklar yaşamıştır (Naylor, 1977, s.90). Sadece üretim sektörünü değil, mali sektörü de etkileyen enflasyon ve faiz oranlarının çeşitli senaryo analizleri ışığında incelenmesi gerekliliği, bir tür planlama yapılması gerekliliğini açıkça göstermiştir.
- Uluslararası Rekabet: Özellikle 19. yüzyıl'ın ikinci yarısından sonra artan küreselleşmeyle beraber rekabet ulusal pazar sınırlarını aşmış ve küresel bir biçime bürünmüştür. Aynı anda dünyanın birçok yerinde faaliyet gösteren global ölçekli işletmeler ortaya çıkmış ve rekabet yeni bir boyut kazanmıştır. Tasarım, ar-ge faaliyetleri ve temel operasyonlar merkezden yürütülürken üretim faaliyetleri iş gücünün ucuz olduğu pazarlara kaymış ve böylelikle verimlilik artışından istifade edilerek rekabet gücünün artırılması hedeflenmiştir. Pazarın küreselleşmesiyle birlikte yerli üreticiler diğer yerli üreticilerle rekabetin yanı sıra yabancı üreticilerle de rekabet etmek zorunda kalmış ve uluslararası rekabet önemli bir hale gelmiştir. Küreselleşmenin hızlanmaya başladığı 1960'lı yıllara kadar Amerikan şirketleri teknoloji, inovasyon ve iyi yönetim konularında dünyaya öncülük etse de bu tarihten sonra İsveç, Almanya, İsviçre, Japonya gibi bazı ülkeler bu rekabet makasını kurumsal planlama modellerinin getirdiği verimlilik artışlarıyla iyice azaltmış ve rekabet yeni bir boyut kazanmıştır (Naylor, 1977, s.91). Bu bağlamda, küresel boyutta rekabet avantajı kazanmak isteyen birçok işletmenin artan oranda planlama modelleri kullanmaya başladığı ve planlanmanın çok önemli bir yönetim fonksiyonu haline geldiği görülmüştür.
- İktisadi Belirsizlikler: Ekonomik belirsizlik, ekonomik faaliyetlerin gelecekte izleyeceği patikanın bugünden net bir şekilde tahmin

edilmesinin imkânsızlığına dayanır. Tejvan Pettinger'e göre ekonomik belirsizlikler çoğunlukla enflasyona, faiz ve işsizlik oranlarına, döviz kurlarına, iktisadi döngülere ve kamu harcamalarına ilişkindir. Bütün bu faktörlerin bugün faaliyetlerini sürdüren ve gelecekte de faaliyetlerini sürdürme niyeti olan tüm işletmeleri etkileme gücü olduğundan, işletmelerin geleceği bir ölçüde tahmin etmesi zorunlu hale gelmektedir. Tüm çevresel faktörlerin önceden net bir şekilde bilinmesinin olanaksızlığı, işletmeleri ekonometrik tahmin modelleri ve kurumsal planlama modelleri kullanmaya sevk etmiş ve işletmeler bir ölçüde geleceği kontrol altına alma ve şekillendirme imkânı bulmuştur (Naylor, 1977, s.92).

Hussey (1982, s.17) de benzer bir sınıflandırmayla işletmeleri planlamaya iten faktörleri şu şekilde sıralamıştır.



Şekil 2.2 : Planlamaya Yol Açan Diğer Gelişmeler

Kaynak: Hussey, 1982, s.17

- Paradigma Değişikliği: İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan ve işletmelerin çevresel faktörler karşısında artık çaresiz olmadığını ortaya koyan inancın yaygınlaşması. Diğer bir deyişle işletmelerin çevresel faktörlere sadece ortaya çıktıkça tepki vermesini mümkün gören entelektüel mirasın artık kabul görmemesi.
- Teknolojik Gelişmeler: Teknolojik gelişmelerin iş yapma biçimini, kurumsal yapıları, tüketici beklentilerini, iletişim biçimlerini ve rekabet düzenini derinden etkilemesi.

- Karmaşıklık: İşletmelerin gittikçe büyümesi, çeşitli hale gelmesi, yönetiminin karmaşık ve daha zor hale gelmesi, artan tüketici beklentileri nedeniyle gittikçe daha çeşitli, farklı ve özellikli ürünleri piyasaya sokma gerekliliği.
- Rekabet: Artan rekabet koşullarının işletme çöküşlerini beraberinde getirmesi, yeni ürünlerin rakip ürünler karşısında başarısız olması, yeni sektörlerin ortaya çıkması.
- Çevresel Değişim: Demografik yapının, tüketici eğilimlerinin, yasal düzenlemelerin, sendikal faaliyetlerin ve kurumsal sosyal sorumlulukların değişmesi ve değişimin yönetilmesi zor karmaşık bir çevresel dinamizmi beraberinde getirmesi.

Sonuç olarak, artan rekabet koşullarının, teknolojik gelişmelerin, çevresel, iktisadi ve düşünsel değişimlerin işletmeleri artan oranda planlamaya zorladığı ifade edilebilir.

2.3. Planlama Önemi ve Yararları

Geleceğin tahmin edilmesi, yönetilmesi, yönlendirilmesi ve hatta şekillendirilmesi gerekliliğine inanan çok sayıda yönetici olsa da olaylar geliştikçe aksiyon alınması gerekliliğine inanan yönetici sayısı da az değildir. Birçok yöneticinin bir ucunda tamamıyla geleceğin planlanması gerektiğine inanan diğer ucunda ise geleceğin tahminini imkânsız gören iki uçlu bir ölçeğin arasında yer aldığı söylenebilir. Fakat genel kabul planlamanın öneminin günümüzde yadsınamayacağı yönündedir. Bu kadar önemli görülen planlamanın işletmelere birtakım faydalar sağlayacağı aşikârdır. Planlamanın sağladığı faydalar Tablo 2.1’de özetlenmiştir.

TABLO 2.1. PLANLAMANIN ÖNEMİ VE YARARLARI

▪ Yönetimin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde kolaylık sağlar.
▪ Geleceği simüle eder.
▪ Sistem yaklaşımını esas alır.
▪ Başarıyı ve amaçların gelişimini teşvik eder.
▪ Olası fırsat ve tehditleri ortaya koyar.
▪ Karar alma için bir çerçeve sunar.
▪ Parçalı karar alımını önler.
▪ Değer yargılarını test etme imkânı sunar.
▪ Diğer yönetim fonksiyonlarına temel oluşturur.
▪ İletişim kanalı sağlar.
▪ Değişime öncülük eder.

Kaynak: Steiner,1969, s.66.

Yukarıda özet olarak yer alan planlamanın önemi ve yararları aşağıda detaylandırılmıştır (Steiner,1969, s.65-74).

- Yönetimin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde kolaylık sağlar: Bower (1987)'a göre yönetimin görevi; amaç ve hedeflerin belirlenmesi, stratejinin oluşturulması, kurumun yaşam felsefesinin geliştirilmesi, politika ve prosedürlerin oluşturulması, organizasyonel yapının planlanması, personel yönetim sisteminin oluşturulması, kurumsal standartların oluşturulması şeklindedir. Benzer bir biçimde Stiglitz ve Janger (1993)'e göre yönetimin görevi; kurumsal amaç-hedeflerin belirlenmesi ve kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisinin sağlanması, iş yapma biçimlerini yönlendirecek temel değerlerin, etik kuralların, kural, politika ve prosedürlerin belirlenmesi, organizasyon yapısının tasarlanması ve bunun insan kaynağıyla desteklenmesi, kurumsal performansın amaç ve hedeflere göre değerlendirilmesi, paydaşlara ve işletmeye değer kazandırılması şeklindedir. Yönetimin bu fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için etkili bir planlama sisteminin varlığı şarttır. Etkili bir planlama sisteminin varlığının yöneticinin varlık sebebini ortadan kaldıramayacağı göz ardı edilmemelidir. Çünkü ne kadar iyi

kurgulanmış olursa olsun hiçbir plan yönetimin tüm fonksiyon, görev ve sorumluluklarını tamamıyla üstlenemez.

- Geleceği simüle eder: Planlama bir organizasyonun gelecekte gerçekleşmesi muhtemel çevresel değişiklikler ile başa çıkma kapasitesini artırır. Bu bağlamda, planlamanın sağladığı gelecek simülasyonu, gelecek gelmeden olası geleceği bugüne taşır ve olası senaryolarda işletmenin ne yapması gerektiği noktasında bir yol haritası sunar. Gelecek simülasyonunun faydaları şu şekilde sıralanabilir: yöneticinin birçok alternatif eylem planını değerlendirip arasından işletmeye en uygun olanını seçme imkânı sunması, işletmeye kaynak ayırmaksızın modellerle geleceği deneyimleme ve sonrasında uygun eylem planını seçme imkânı sunması.
- Sistem yaklaşımını esas alır: Günümüzdeki işletmelerin büyüklük ve karmaşıklıkları düşünüldüğünde bir yöneticinin işletmede olan biten her bir ayrıntıyla ilgilenmesi mümkün olmamakla birlikte aynı zamanda gereksizdir. Sistem yaklaşımını temel alan planlama işletmeyi bir bütün olarak görmekte ve yöneticiye bütüncül bir perspektif sunmaktadır. Steiner (1969, s.70)'a göre planlama, yöneticiye işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için en hayati olan temel konular üzerinde yoğunlaşmasına imkân sağlaması, bütünü yani işletmeyi oluşturan parçalar arasında koordinasyon sağlaması, parçaların bütünün aleyhine optimizasyonuna engel olması ve yöneticinin ayrıntılarda kaybolmamasını sağlaması açısından önemlidir.
- Başarıyı ve amaçların gelişimini teşvik eder: Planlama işletmenin misyonu, vizyonu, uzun vadeli amaçları ve kısa vadeli operasyonel hedefleri üzerine kurulmuş olmalıdır. Planlama işletmeye bir amaç sunması ve yön duygusu kazandırması açısından önemlidir. Brown, Dobson ve Thompson'ın ABD'de en hızlı büyüyen 138 üretim işletmesine yönelik yaptığı anket çalışmasına göre, bu işletmelerin yöneticilerinin yakaladıkları büyümeyi en çok uzun vadeli planlamaya bağladıkları gözlemlenmiştir (Steiner,1969, s.65-74).
- Olası fırsat ve tehditleri ortaya koyar: Her işletmenin gelecekte ortaya çıkabilecek fırsat ve tehditleri bir ölçüde bugünden tespit etmesi varlığının sürekliliği için şarttır. Gelecek fırsatlar ve tehditlerle doludur.

Bir işletmenin yapması gereken gerçekleşmesi muhtemel fırsatları avantaja dönüştürmesi ve olası tehditlere karşı kendisine bir savunma kalkanı oluşturmasıdır. Planlama geleceğe dönüklüğü ile işletmelere bu fırsat ve tehditler noktasında farkındalık sağlamakla kalmayıp aynı zamanda bunları kendi lehine nasıl kullanabileceği noktasında kılavuzluk yapar. Planlama fırsat ve tehditlerin ortaya konulup, belirlenmesi için çevresel taramayı zorunlu kılar. Çevresel tarama, çevreden gerekli haber ve bilgilerin toplanmasını, işlenip, değerlendirilmesini ve işletmede ilgili birimlerine dağıtılmasını kapsayıp işletmelerin uzun vadede yaşama ve gelişmelerini sürdürebilmeleri için hayati derecede önemlidir (Eren ve Özdemirci, 2018, s.216).

- Karar alma için bir çerçeve sunar: Günümüzde sadece çok küçük işletmelerde kararların tek bir kişi tarafından alındığı söylenebilir. Modern işletmelerinin birçoğunun büyüklüğü ve sundukları ürün ve hizmetlerin karmaşıklığı göz önünde bulundurulduğunda organizasyon yapılarının da bunu yansıtacak şekilde çeşitli yönetim kademelerinden oluştuğu gözlemlenebilir. İşletmelerde alt, orta ve üst kademe yöneticileri tarafından her gün onlarca karar alınmaktadır. Planlama, bu çeşitli kademe yöneticiler için genel bir çerçeve sunar. Planlama, organizasyon için bir amaç ve yön duygusu tayin ettiğinden planlama ile alt ve orta kademe yöneticilerinin kararlarıyla üst kademe yöneticilerinin kararları arasında uyum ve harmoni sağlanır. Hiçbir plan yöneticilerin günlük operasyonlarında kullanabilecekleri ayrıntılı bir reçete sunmaz (Steiner,1969, s.70). Daha ziyade genel bir çerçeve sunarak her kararın bu çerçevede alınmasını dikte eder. Karar alıcılara bir çerçeve sunan planlama, yönetici moral ve motivasyonunu artırarak kuruma duyulan aidiyet duygusunu geliştirir (Steiner,1969, s.70).
- Parçalı karar alımını önler: Karar alma için genel bir çerçeve sunması değişik yönetim kademeleri tarafından alınan kararların bir uyum içinde olmasını sağlar. Her yönetim kademesinde alınacak kararlar doğaları gereği birbirinden farklı olacaktır. Parçalı karar alımından kasıt alınan kararların farklı biçimlere sahip olması değil, kurumun genel felsefesi ve birbirleriyle uyumsuz olmasıdır. Planlama genel bir çerçeve sunarak

çeşitli kademede alınan kararların birbirleriyle ve genel çerçeveye uyumlu olmasını sağlar.

- Değer yargılarını test etme imkânı sunar: Bir işletmede çeşitli kademede karar alıcıların değer yargıları insan doğası gereği birbirinden farklı olacaktır. Her karar, karar alıcının öznel yargılarıyla ortaya çıktığı için karar alıcıların değer yargılarını, diğer karar alıcılarıyla test etmesi ve kurumun genel değerlerine uygunluk sağladığından emin olması son derece önemlidir. Planlama böyle bir değerlendirme imkânı sunması açısından önemlidir.
- Diğer yönetim fonksiyonlarına temel oluşturur: Coulter ve diğerleri (2018, s.8)'ne göre yönetimin temel fonksiyonları: planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve kontroldür. Örgütlenme, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların, kaynakların ve faaliyetlerin düzenlenmesi; yönlendirme, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşması için motive edilmesi; koordinasyon, örgüt faaliyetleri arasında uyumun sağlanması; kontrol, performansın belirlenen amaçlara göre ölçülmesi olarak tanımlanmaktadır (Coulter ve diğerleri, 2018, s.8). Planlama organizasyona genel bir amaç ve yön duygusu sunarak kendisinden sonra gelen bu yönetim fonksiyonlarına ön ayak olması açısından önemlidir.
- İletişim kanalı sağlar: Planlama, değişik yönetim kademeleri tarafından aynı konular üzerinde aynı dilin konuşulmasını sağlayacağından birimler ve kademeler arasındaki iletişimi kolaylaştırır. Artan iletişim alınan kararların aynı şekilde algılanmasını sağlayıp, yanlış anlaşılmalara önüne geçer (Steiner,1969, s.73). Bu açıdan alınan kararların bir kişinin zihinsel sürecinin sonucunda oluşan bir planın sonucu olmasından ziyade, açık, anlaşılır ve herkesin erişimine açık resmi bir planlamanın sonucu olması son derece önemlidir. Planlama tüm birim ve bireylerin kararlarının ortak bir çerçevede alınmasını sağlaması ve kurum içi iletişimi güçlendirmesi açısından önemlidir.
- Değişime öncülük eder: Planlama gelecek belirsizliklerinin tahminini kolaylaştırması ve işletmeye bu değişimleri şekillendirme fırsatı sunması açısından önemlidir. Fakat planlama yalnızca çevresel değişimlerin yönetilmesi noktasında değil aynı zamanda örgütsel

değişimleri mümkün kılması açısından da önemlidir. Günümüzde birçok işletme çevresel dinamiklerin bu denli hızlı hareket ettiği bir ortamda değişmeye ve çevreye uyum sağlamaya mecburdur. Planlama geleceğe dönüklüğü ile bugünkü operasyonel zorunlulukların sınırlayıcılığı altında alınması anlamsız görünen birçok kararın gelecek vizyonu ile düşünüldüğünde alınmasında fayda olduğunu göstererek kurumsal değişime kapı aralayabilir (Steiner,1969, s.74).

Sonuç olarak planlama, yönetimin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde kolaylık sağlaması, geleceği simüle etmesi, sistem yaklaşımını esas alması, başarıyı ve amaçların gelişimini teşvik etmesi, olası fırsat ve tehditleri ortaya koyması, karar alma için bir çerçeve sunması, parçalı karar alımını önlemesi, değer yargılarını test etme imkânı sunması, diğer yönetim fonksiyonlarına temel oluşturması, iletişim kanalı sağlaması ve değişime öncülük etmesi açısından önemli olup, örgütlere olan faydaları yadsınamayacak düzeydedir.

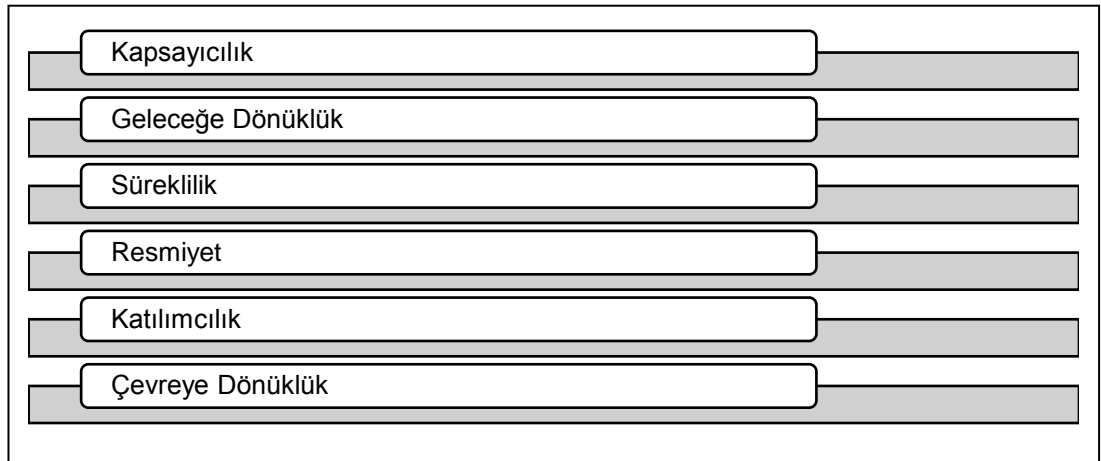
2.4. Planlama Özellikleri

Planlama; basitlik-karmaşıklık, kapsamda genişlik-darlık, önem derecesinde düşüklük-yükseklik, niceliksel-niteliksel, stratejik-taktiksel, gizlilik-açıklık, yazılı-sözlü, resmi-gayri resmi, uygulama kolaylığı, rasyonel-irrasyonel ve esneklik-katılık boyutlarına göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Steiner,1969, s.19).

- Atıl bir ekipmanı yeni bir makinayla değiştirmeye ya da boşa çıkmış stoku temizlemeye ilişkin planlar basit karakterli planlar iken, bir şirketler grubunun on senelik büyüme planı karmaşık bir plandır.
- İşletmenin büyüme ve karlılığına ilişkin bir plan geniş kapsamlı iken, gelecek aya yetiştirilmesi gereken siparişlere ilişkin bir plan dar kapsamlıdır.
- Başka bir işletmeyle birleşmeye ilişkin plan önemliyken, eleman alımına ilişkin plan daha az önemlidir.
- Stok yenilemeye ilişkin geliştirilen bir formül niceliksel bir plan iken, ürün reklamına ilişkin geliştirilen bir plan nitelikselidir.

- Organizasyonun genelini ilgilendiren bir plan stratejik iken, belirli bir bölümü ya da birimi ilgilendiren plan taktikselidir.
- İşletmede sadece belirli yöneticilerin bilgisi dâhilinde olan planlar gizli iken, kamuoyunun bilgisi dâhilinde olan planlar açık planlardır.
- Yazılı bir dokümanla yani yazılı bir planla sonuçlanan planlama yazılı iken, resmi ve yazılı bir planlamayla sonuçlanmayan plan sözlü plandır.
- Reçetelendirilmiş ve prosedürel bir planlama süreci sonucu oluşan plan resmi bir planken, bu süreçten bağımsız oluşturulan plan gayriresmi bir plandır.
- Ek bir bina inşaatına ilişkin plan uygulaması basit bir planken, çalışanların performansının artırılmasına ilişkin bir plan uygulaması zor bir plandır.
- Önyargılardan ve sübjektif yorumlamalardan bağımsız ele alınan bir plan rasyonel iken, değer yargılarını ve kişisel görüşleri içeren bir plan irrasyonel bir plandır.
- Çevresel değişimlere hemen uyum sağlayan bir plan esnek bir planken, uyum sağlayamayan bir plan katı bir plandır.

Langham ve Hussey (1979, s.19-22)'e göre planlamanın sahip olması gereken özellikler Şekil 2.3'te özetlenmiştir.



Şekil 2.3 : Planlamanın Özellikleri

Kaynak: Langham ve Hussey, 1979, s.20

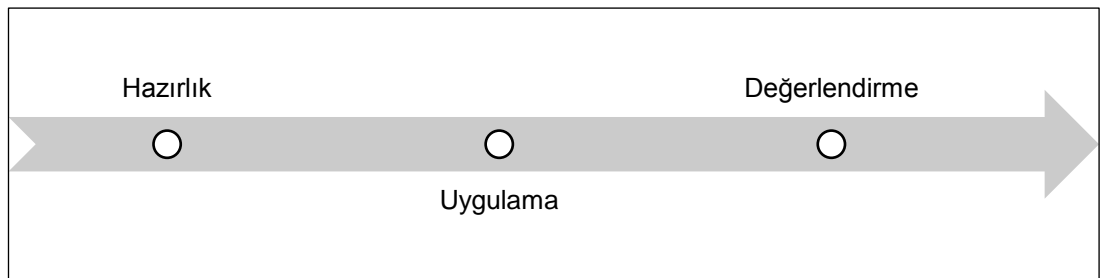
- Planlama tüm organizasyonel faaliyetlerin belirli bir kurumsal amaç etrafında bütünleştirilmesi olduğundan, planlama doğası gereği kapsayıcı olmalıdır. (Kapsayıcılık)

- Planlama doğası gereği bütçelemenin ömrünü aşan uzun vadeli gelecek vizyonu olduğundan, geleceğe dönük olmalıdır. (Geleceğe Dönüklük)
- Planlama doğası gereği bir süreç olduğundan ve değişimlere göre yenilenmesi gerektiğinden bir sefer hazırlandıktan sonra terk edilecek bir olgu değildir. (Süreklilik)
- Plan tüm çalışanları ortak bir amaç etrafında toplama amacı güttüğünden, resmi bir hazırlama süreci sonucunda ortaya çıkmalıdır. (Resmiyet)
- Planlama sürecinin amacına ulaşabilmesi için her düzeyden katılımcının aktif katılımıyla ortaya çıkması gerekmektedir. (Katılımcılık)
- Çevrenin işletmeyi en çok etkileyen unsur olduğu göz önünde bulundurulduğunda, planlama sürecinin çevresel taramayı içermesi zorunluluk haline gelmektedir. (Çevreye Dönüklük)

Sonuç olarak planlama; kapsayıcı, geleceğe dönük, sürekli, resmi, katılımcı ve çevreye dönük olmalıdır.

2.5. Planlama Aşamaları

Küçük işletmelerde ve bazı özellikli durumlarda planlama katı bir resmi süreçle oluşmasa da planlamanın bazı aşamaları olduğu genel kabul görmektedir (Branch, 1958, s.545). Sezen (1999, s.11)'e göre planlama hazırlık, uygulama ve değerlendirme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.



Şekil 2. 4 : Planlamanın Aşamaları

Kaynak: Sezen, 1999, s.11

Hazırlık aşamasında planlamayı etkileme potansiyeli bulunan tüm unsurlara ilişkin sağlıklı ham verilerin toplanması ve işlenmesi gerekmektedir. Planlamanın başarısızlıkla sonuçlanmaması veya hedeflere arzu edilen

süreden geç ulaşılmasına yol verilmemesi için planlamaya iyi bir hazırlık süreci ile başlanması gerekmektedir. Hazırlık sürecinde hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere nasıl, hangi araç-yöntemlerle ve ne kadar sürede ulaşılması gerektiği tespit edilmelidir.

Hazırlanacak ilgili yıl planının önceki yıl planları tarafından ortaya konulan amaçlar, politikalar, sınırlılıklar ve bağılıklar üzerine kurulu olduğu ve izole bir vakum içerisinde türetilmediği göz önünde bulundurulmalıdır (Branch, 1958, s.545). Bu aşamada belirlenen hedefe ulaşmak için süre koymak çok önemlidir çünkü süre gözetilmediğinde hedefe ulaşmanın pratikte bir anlamı kalmayabilir (Sezen, 1999, s.10). Diğer yandan birçok yöneticinin, gelişen olaylar bir tür eylemi dikte edene veya kendini açıkça belli edene kadar, karar almayı ertelemeye doğal bir eğilimi olduğu göz ardı edilmemelidir (Branch, 1958, s.545).

Uygulama aşamasında, ulaşılması istenen hedefe ulaşmak için kaynakların hazırlık aşamasında tespit edilen yöntemler uygulanarak harekete geçirilmesi gerekmektedir.

Son aşama olan değerlendirme aşamasında, belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının durum tespitinin yapılması gerekmektedir. Bir süreç olan planlamanın başarıya ulaşması için yalnızca hazırlık aşamasına değil tüm aşamalarına önem verilmesi gerekmektedir.

2.6. Planlama- Performans İlişkisi ve Uygulama Zorlukları

Günümüzde işletmeleri yaygın olarak planlamaya motive eden unsur kurumsal performans artışı sağlayacağına olan genel inanıştır. Bu yaygın inanın olmaması durumunda birçok yöneticinin kolaylıkla bunu uygulamaktan vazgeçebileceğini söylemek yanlış olmazdı. Genel kabul planlamanın performans artışına yol açtığı olsa da günümüzde planlama yapmasına rağmen başarısız olan birçok işletmenin varlığı planlama faaliyetini sorgulamayı beraberinde getirmektedir.

Steiner (1969, s.130)'a göre ise planlama sadece aşağıda sıralanan faktörlerin olması durumunda başarısızlıkla sonuçlanabilir:

- Yöneticinin planlamanın faydasına inanmaması.
- Yöneticinin kendisi dışında kimsenin karar almasına izin vermemesi.
- Planlamaya yeterli bütçe, zaman ve insan kaynağı ayrılmaması.
- İşletmenin hâlihazırda çok kötü bir durumda olması.

Bu bağlamda, planlamaya yeterli zaman, bütçe, insan kaynağı ayrılması, planlamanın yönetici tarafından destek görmesi ve doğru bir şekilde uygulanması durumunda performans artışı getireceği söylenebilir. Planlama ve performans ilişkisine ilişkin birçok ampirik çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların bazıları aşağıda sıralanmaktadır:

Kobonyo ve Arasa (2012) Kenya'da yerleşik 38 firmada planlama ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmada planlama bir süreç olarak ele alınmış ve planlamanın her bir aşaması ile bahse konu firmaların finansal ve finansal olmayan performansı arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada planlamanın adımları olan amaç ve hedeflerin belirlenmesi, iç-dış çevre analizinin yapılması, stratejik konuların belirlenmesi, stratejinin seçilmesi, uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrolü bağımsız değişkenler olarak ele alınmıştır. Diğer yandan, pazar payının artırılması, yeni ürün geliştirilmesi, firma alacaklarının tahsil edilme hızı ve çalışan devir oranı mali olmayan performans göstergeleri olarak, firma büyüme hızı ve kârlılık oranları mali performans göstergeleri olarak bağımlı değişkenler şeklinde ele alınmıştır. Çalışmada yöntem olarak korelasyon analizi kullanılmış olup, planlamanın her bir aşamasıyla, finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Gibson ve Cassar (2005)'in Avustralya'da 2956 küçük ve orta boy işletmeyi dört yıl süresince inceledikleri ampirik çalışmalarında, planlama-performans ilişkisinin düşünülen aksine sadece büyük ölçekli işletmeler için değil aynı şekilde küçük ve orta boy işletmeler için de geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada düzenli olarak planlama yapan işletmelerin, planlama yapmayan işletmelere göre performanslarında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Albadri (2016) farklı sektörlerden çeşitli firmaları incelediği çalışmasında, planlama ve performans arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulmuş fakat bu ilişkinin sektöre, işletmenin büyüklüğüne, çevresel koşullara ve planlama sürecinin ne ölçüde resmi olarak tasarlandığına göre farklılaşabileceğini tespit etmiştir.

Taiwo ve Udunnu (2007) planlama ile performans ve kurumsal süreklilik arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada planlama ile performans ve kurumsal süreklilik arasında pozitif ve güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Çalışmanın verisi Nijerya'da yerleşik First Bank of Nigeria'nın planlama biriminden 40 ve diğer birimlerden 60 olmak üzere toplam 100 katılımcıdan elde edilen anketlerden oluşturulmuştur. 5'li Likert Ölçeği şeklinde ve 20 sorudan oluşan anketlerden elde edilen verilerin analizi, literatürde yer alan planlama-performans ilişkisini teyit etmiştir.

Kimya veya ilaç sektöründe faaliyet gösteren resmi veya gayri resmi bir planlama sürecine sahip olan 36 işletmeyi 1962'den 1969'a kadar yedi yıl boyunca inceleyen Herold (1972) resmi bir planlama sürecine sahip işletmelerin olmayanlara göre satış ve kârlılık artışı açısından önde olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmaya göre, ilaç sektöründe olup resmi bir planlama sürecine sahip işletmelerin satış ve kârlılıklarının bu dönem aralığında sırasıyla %162 ve %191 arttığı, fakat aynı sektörde olup resmi bir planlama sürecine sahip olmayan işletmelerin aynı dönemde satış ve kârlılıklarının sırasıyla %98 ve %78 arttığı ifade edilmiştir. Yine çalışmada, kimya sektöründe olup resmi bir planlama sürecine sahip işletmelerin satış ve kârlılıklarının bu dönem aralığında sırasıyla %141 ve %88 arttığı, fakat aynı sektörde olup resmi bir planlama sürecine sahip olmayan işletmelerin aynı dönemde satış ve kârlılıklarının sırasıyla %81 ve %37 arttığı ortaya konulmuştur.

Shrader ve diğerleri (1984)'nin çalışmalarında, planlama ile performans arasındaki pozitif ilişkinin geçmiş literatürde zaten ortaya konulduğu belirtilmektedir. Bu nedenle çalışmada daha ziyade bu ilişkinin nasıl, ne zaman ve ne şekilde gerçekleştiği üzerine odaklanılmıştır. Çalışmada, resmi planlama süreci ile performans arasındaki anlamlı ve pozitif ilişkinin, çevresel özellikler, örgütün yaşam döngüsünde bulunduğu bölüm,

yönetici becerileri, zaman, planlama kalitesi, örgüt yapısı, teknoloji ve sektör yapısı arasındaki uyumun yüksek olduğu durumda daha güçlü olduğu ortaya konulmuştur.

Chacko ve diğerleri (2004) üretim sektöründe faaliyet gösteren 150 işletmeyi inceledikleri çalışmada, resmi veya gayri-resmi planlama süreci varlığının işletmelerin finansal performansını artırdığını ve bu ilişkinin belirginleşmesinde operasyonel planlama ve teknoloji politikasının önemli bir rolü olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmanın veri seti 150 işletmeden alınan anket formlarından oluşmakta olup, formların işletmelerin stratejik planlamadan sorumlu üst düzey yöneticileri tarafından cevaplanmasının sağlandığı ve 103 işletmenin resmi uzun vadeli planlama faaliyetinde bulunduğu, 47'sinin ise gayri-resmi bir şekilde planlama faaliyetlerini yürüttüğü belirtilmektedir. Çalışmada finansal performansın, satış ve pazar payı, aktif ve sermaye karlılığı gibi değişkenlerin kullanılarak ölçüldüğü belirtilmiştir.

Schwenk ve Shrader (1993) çalışmalarında küçük ve orta boy işletmelerin ABD ekonomisindeki toplam istihdamın yarından fazlasını sağlaması nedeniyle KOBİ'lerin önemine vurgu yaparak, KOBİ'lerde resmi planlama sürecinin finansal performans ile ilişkisini araştırmışlardır. Yöntem olarak meta-analizin kullanıldığı çalışmada, KOBİ'lerin çoğunlukla planlama yapmayı tercih etmemelerine rağmen, birçok araştırmamanın KOBİ'lerde planlama ve performans arasında pozitif ilişkinin varlığını tespit ettiği ifade edilmektedir. Çalışmada planlamanın doğrudan performans artışı getireceği söylenemezse de planlama ile performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, planlamanın sadece büyük işletmeler için değil küçük işletmeler için de önemli olduğu ifade edilmektedir. Bu kapsamda, çalışmada planlamanın KOBİ'lerde uzun vadeli düşünmeyi teşvik edeceği, sadece operasyonel ayrıntılara takılıp kalmayı önleyeceği, stratejik alternatiflerin tespit edilmesini sağlayacağı belirtilmekte ve tüm bu faktörlerin dolaylı olarak performans artışı getireceği ifade edilmektedir.

Bu çalışmaların yanı sıra planlama ve performans ilişkisine ait diğer çalışmalardan bazıları da Leontiades ve Tezel (1980) tarafından derlenmiştir:

Thune ve House (1970)'ın altı endüstriden 38 firmayı planlama ile büyüme, hisse fiyatları, aktif ve sermaye kârlılık oranları bağlamında incelediği çalışmada resmi planlama yapan işletmelerin, yapmayanlara göre çok daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Thune ve House (1970)'ın çalışmasını vergi öncesi karı da ekleyerek genişleten Herold (1972) benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Karger ve Malik (1975), 19 işletmeyi mali değişkenler üzerinde incelediği çalışmalarında plan yapanların yapmayanlara göre başarılı olduğunu ortaya koymuştur.

Rue ve Fulmer (1973) yaptıkları çalışmalarında planlamaya bağlı performansın sektörlere bağlı değişkenlik gösterdiğini ortaya koymuştur.

Kudla (1978) ise çalışmasında performans ve planlama arasında güçlü bir ilişki bulamamıştır.

Sonuç olarak planlama ve performans ilişkisini araştıran ampirik çalışmaların birçoğunda kuvvetli ve pozitif bir ilişkinin ortaya konulduğu söylenebilir (Leontiades ve Tezel, 1980, s.65-75).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA VE BÜTÇE İLİŞKİSİ

Bu bölümde, stratejik planlamanın tanımı yapılmakta, tarihsel gelişimi, faydaları ele alınmakta ve bütçe uygulamaları ile ilişkisine değinilmektedir.

3.1. Stratejik Planlama

Sonuç odaklı yönetim anlayışının hâkim olması ve etkili kamu yönetimi hedefinin baskısı örgütlerin stratejik yönetim için kapasite geliştirmesini zorunlu kılmaktadır (Poister ve Streib, 1999, s.308). Kamu kuruluşlarının içinde faaliyet gösterdiği hayli dinamik politik ve kurumsal çevre göz önünde bulundurulduğunda stratejik yönetim kapasitesinin geliştirilmesinin kurumların çevreye uyum sağlama, misyon, vizyon, amaç ve değerlerinin belirlenmesi hususunda önemi daha da artmaktadır (Poister ve Streib, 1999, s.308).

Stratejik yönetim ve planlama aynı anlamda kullanılsalar da stratejik yönetim, stratejik planı uygulama ve değerlendirme ile kapsayan ve zenginleştiren bir olgudur. Stratejik yönetimin en önemli alt bileşeni olarak görülen stratejik planlamanın açıklanmasında fayda görülmektedir.

Strateji kavramında olduğu gibi stratejik planlama üzerinde de mutabık kalınmış tek bir tanım yoktur. Bu tanımlamalardaki farklılık genellikle kamu bağlamında kullanıldığı durumlarda stratejik planın içeriğinin ne kadar kapsayıcı olması gerektiği ile ilgilidir. Bazı yazarlar kamu kuruluşlarının stratejik planlarındaki amaçların hâlihazırda kanunlarla belirlenmiş olduğunu, bu nedenle stratejik planın kamu bağlamında alternatifler arasından bir yön ve hedef seçme olmadığını, bunun aksine hâlihazırda seçilmiş olan amaçların aslında paydaşlara yönelik bir tür kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler faaliyeti olduğunu öne sürmektedir (Halachmi, 1986, s.35-38). Bu bağlamda kavrama

ilişkin farklı bakış açılarının ortaya konulmasıyla kavramın daha iyi anlaşılması mümkün olabilecektir.

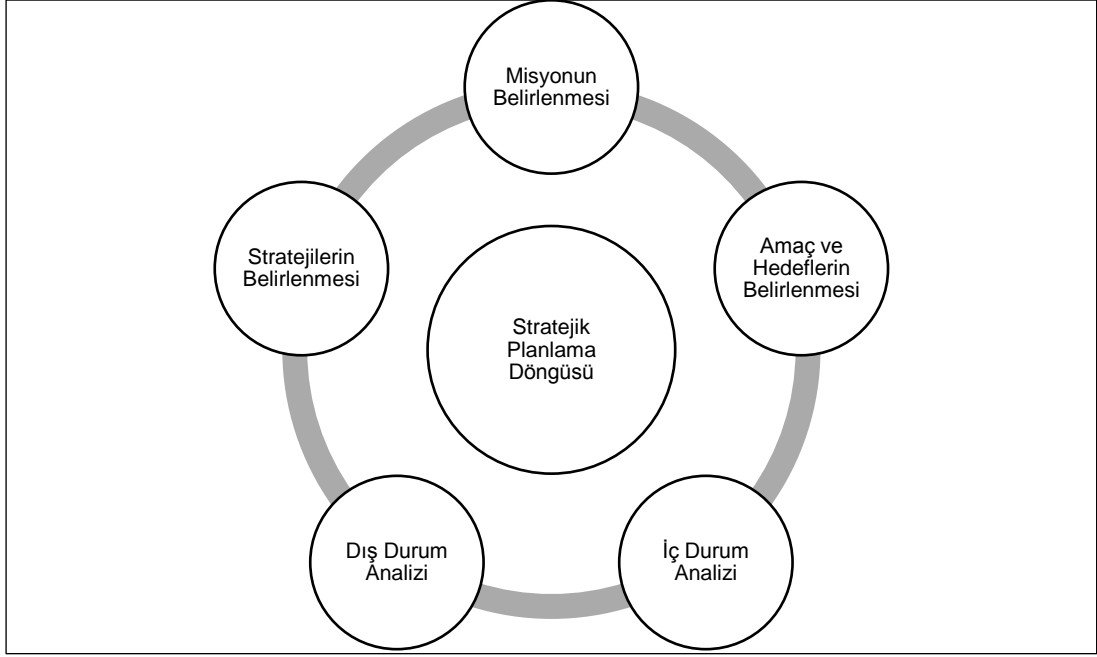
Bryson (1988, s.74)'a göre stratejik planlama, organizasyonun ne olduğunu, neyi, neden yaptığını şekillendiren ve yönlendiren temel karar ve eylemlerin üretilmesi için girişilen programlı bir çabadır.

Öbür taraftan Eadie (2000, s.123) stratejik planlamayı, bir organizasyonun çevresiyle uzun vadede elverişli ve uygun dengeyi yakalaması ve sürdürmesi olarak tanımlamaktadır.

Poister ve Streib (1999, s.308) açısından stratejik planlama, büyük resim hakkında bilgi toplama, bunun organizasyona uzun vadeli yön duygusu sunması ve bunun özellikli amaç, hedef ve eylemlere dönüşmesi sürecidir. Poister ve Streib (1999, s.308) aynı zamanda stratejik planlamayı, organizasyonun uzun vadede yaşamsallığını ve etkililiğini temin edecek ve organizasyona geleceğe dönük bir eylem planı sunacak bir faaliyet olarak tanımlamaktadır.

Nutt ve Backoff (1992)'a göre stratejik planlama, organizasyonun misyon, vizyon ve değerlerinin belirlenmesi, çevresel fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, kurumsal güç ve zayıflıkların ortaya konması, stratejik amaç ve hedeflerin geliştirilmesi, stratejik konuların tespit edilmesi, alternatif stratejilerin değerlendirilmesi ve eylem planlarının hazırlanması sürecidir.

Halachmi ve diğerleri (1993, s.165)'ne göre stratejik planlama, stratejik yönetimin temel yapıtaşı olmakla beraber özü değildir. Diğer unsurları uygulama ve değerlendirmedir. İlgili çalışmada stratejik planlama süreci şöyle özetlenmektedir:



Şekil 3. 1 : Stratejik Planlama Süreci

Kaynak: Halachmi, Hardy ve Rhoades 1993, s.165

Allison ve Kaye (2015, s.5) ise kapsamlı bir stratejik plan tanımını, onun ne olmadığı üzerine şekillendirmektedir:

- Stratejik Planlama geleceği tahmin etmez: Stratejik planlama gelecek ile ilgili varsayımlar içerse de kararlar şu an alınmaktadır. Diğer bir deyişle, stratejik planlama şimdi alınması gereken kararların gelecek boyutu ile ilgilenir. Buradan, stratejik planlamanın geleceğe ilişkin kararların bugünden alınması değil, bugün alınması gereken kararların gelecek gözetilerek alınması gerektiği sonucu çıkarılabilir.
- Stratejik Planlama yöneticiye bir ikame değildir: Hiçbir stratejik planlama yöneticinin bilişsel muhakeme sürecine bir alternatif değildir. Stratejik planlama ile ortaya koyulan stratejik plan yöneticinin değişken çevre dinamiklerini daha etkili bir şekilde anlamasına yardımcı olsa da planlama yöneticiyi işlevsiz kılmaz.
- Stratejik Planlama kesin sonuçlu bir problem değildir: Stratejik planlama rasyonel ve bilimsel bir analizin yanı sıra yaratıcı ve sezgisel olmak demektir. Diğer bir deyişle, stratejik planın formülasyonunda bilimsel yöntemler kullanılsa da her işletme için her durum aynı olmadığından karar alıcıların sübjektif değerlendirmelerini de içermek durumunda olacaktır. Bu bağlamda her işletme için tek bir mükemmel stratejik plan

bulunmamakta, her işletme kendine has özellikleri gözeterek kendilerine özgü stratejik planları kullanacaktır.

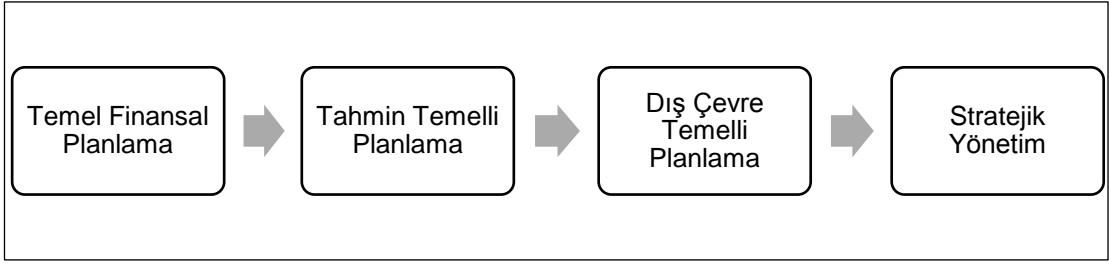
- Stratejik Planlama yapılandırılmış ve sistematik olsa da doğrusal değildir: Stratejik Planlama yaratıcılık gerektiren esnek bir süreçtir. Her stratejik planlama süreci çevredeki değişimlere göre yeniden tasarlanmalı ve organizasyonun dış çevre tehdit ve fırsatlarını tekrar gözden geçirmesini sağlamalıdır.

Sonuç olarak, yapılan çeşitli tanımlamalardan yola çıkarak stratejik planlamanın organizasyonun uzun vadeli amaç ve hedeflerine ulaşması için, iç-dış çevre analizinin yapılması, bu analize göre güçlü ve zayıf noktaların belirlenmesi, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için ilgili stratejilerin oluşturulması, eylem planlarının hazırlanması ve tüm bunlar için gerekli kaynak tahsisinin yapılması süreci olarak tanımlanması mümkündür.

3.2. Stratejik Planlamanın Evrimi

19. yüzyılın başlarında çevresel dinamikler birçok işletme için büyük oranda durağandı. Tipik üretim işletmesinin günümüzdekilere oranla oldukça küçük ölçekli olmasının yanı sıra, tipik ticari işlemlere ilişkin üretim döngüleri ve üretim-satış arasında geçen süre kısaydı. Kısa üretim döngüleri işletmelerin değişen piyasa koşullarına kolaylıkla uyum sağlamasına olanak tanıyor ve bu durum yöneticilerin değişen piyasa koşullarını büyük ölçüde önceden öngörmesini gerekli kılmıyordu. Bu yüzden planlama büyük oranda kısa vadeli olup ve mevcut piyasa koşulları çerçevesinde şekilleniyordu (Steiner,1969, s.14).

Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, işletmelerin büyümesi, sabit sermaye yatırımlarının artması, sunulan ürün çeşitliliğinin artması, tüketici taleplerinin değişmeye başlaması, teknolojik gelişmelerin ortaya çıkması, nüfusun demografik yapısında değişimlerin yaşanması, iletişim ve ulaşım imkânlarının artması noktasında yaşanan dönüşümlere paralel olarak planlamanın da kapsam ve içeriği değişimler yaşamaya başlamıştır. Gluck ve diğerleri (1980, s.1-15) planlamanın yaşadığı bu dönüşüm sürecini dört aşamada incelemektedir:



Şekil 3. 2 : Stratejik Planlamanın Evrimi

Kaynak: Gluck, 1980, s.10

Temel Finansal Planlama: 1950'lere kadar olan süreci tanımlayan bu aşamada, planlama temel olarak işletmenin gelir, gider, sermaye ve bütçe gibi finansal göstergelerine dayalı olarak gerçekleşmekteydi. İşletme, yöneticiyle özdeş görüldüğünden stratejilerin büyük bir çoğunluğu belirli bir dokümanda kayıt altında yer almıyor yöneticinin inisiyatifine bırakılıyordu. Drucker'ın "Ne iş yapıyoruz?" ve "Ne yapılıyor olmalıyız?" gibi stratejiye ilişkin anahtar soruların adresi üst yönetim olmalıdır fikrini yansıtan bu dönemde, yöneticinin kişisel olarak finansal göstergelere ilişkin tahminleri yapmakta yeterli olduğu varsayımı altında, işletmelerin resmi bir planlama yapması gerekli görülmemekteydi (Gluck ve diğerleri, 1980, s.4).

Tahmin Temelli Planlama: Özellikle 1950'den sonra işletmelerin büyümesi, sunulan ürün çeşitliliğinin artması, birçok pazarda faaliyetlerde bulunmaya başlanması ve ekonominin karmaşıklaşması tek bir yöneticinin yönetim becerisiyle üstesinden gelebileceği boyutu aşmakta, önceki aşamada tamamıyla yöneticinin uhdesine bırakılan planlama sürecinin resmîyete dökülmesini zorunlu kılmaktaydı (Gluck ve diğerleri, 1980, s.4). İlk aşamada yöneticinin kişisel yargısına bırakılan finansal planlama resmîyet kazanmış, finansal planlamada gelişmiş ekonometrik tahmin modelleri kullanılmaya başlanmıştır. İşletmelere mevcut finansal faaliyetlerinin gelecekteki olası ekonomik sonuçları hakkında mali tablolara yansımadan öngörü sunması açısından önemlidir (Gluck ve diğerleri, 1980, s.4).

Dış Çevre Temelli Planlama (Stratejik Planlama): Hızla gelişen ani çevresel koşulların işletmelerin finansal tahmin temelli planlarını sıklıkla geçersiz bırakması, uygulamacıların içe dönük ve sadece mali göstergeleri esas alan temel finansal planlamaya olan inancını yitirmesine yol açmış ve yeni bir planlama evresine kapı aralamıştır (Gluck, Kaufman ve Walleck, 1980,

s.6). Sadece finansal göstergelere değil aynı zamanda piyasa gelişmelerine, rakiplerin stratejilerine odaklanan bu aşamada planlama içerden dışarıya dönük değil, dışardan içeriye dönük bir analiz çerçevesinde yapılmaya başlanmıştır.

Dış çevre analizinin planlamayı şekillendirdiği bu aşama, işletmelerin sadece etkinliğe değil aynı zamanda etkililiğe de önem vermesini sağlamıştır. Etkinlik, bir işletmenin daha az girdi kullanarak daha çok çıktı üretmesi yani bir şeyi doğru yapması iken etkililik işletmenin doğru bir şeyi yapması demektir. Dış çevre temelli planlama, işletmelerin artık karlı olmayan ürün gruplarından veya iş kollarından çıkıp başka ürün gruplarına ve iş kollarına yönelmelerini sağlamış yani bir anlamda işletmelerin etkili olmalarını sağlamıştır. İşletmelerin bu tip portföy kararlarını alabilmelerinde, en çok kullandıkları metot BCG Portföy Matrix'i olmuştur (Narikae ve Lewa, 2017, s.11).

Stratejik Yönetim: Gluck ve diğerleri (1980, s.8)'ne göre kurumları farklı kılan stratejik planlama değil, yönetimin stratejik planlamayı günlük operasyonel kararlara bağlamasındaki başarısıdır. Diğer bir deyişle, stratejik plan sadece bir doküman olarak kalmamalı, kurum çalışanlarının günlük operasyonel faaliyetlerinin bir parçası haline getirilmeli ve yaşayan bir belge haline dönüştürülmelidir. Gluck ve diğerleri (1980, s.8)'ne göre bunun başarılması üç mekanizmaya bağlıdır:

- Planlama çerçevesi aslında planlama süreci sonucu ortaya çıkarılan stratejik plan dokümanıdır. Misyon ve vizyon temelinde ortaya çıkarılan stratejik amaç ve hedeflerin yer aldığı stratejik plan, her kademedeki çalışana faaliyetlerini gerçekleştirirken ortak kurumsal hedefleri gözetmesi noktasında rehberlik eder.
- Stratejik planın başarılı olması her düzeyden çalışanın yanı sıra yöneticilerin bu sürece inanmasına bağlıdır. Bu da kurumsal değerler sisteminin oluşturulmasıyla mümkündür.
- Planlama süreci formülasyon, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Formülasyon sonucu ortaya çıkan stratejik planın yaşayan bir doküman haline gelmesi için uygulama ve değerlendirme aşamalarına da formülasyon aşaması kadar önem

verilmelidir. Bu da stratejik planlamayı da içeren stratejik yönetim süreci ile mümkündür. Tablo 3.1. stratejik yönetim sürecini özetlemektedir.

TABLO 3.1. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

<ul style="list-style-type: none">• Plan ve Programlar		
<ul style="list-style-type: none">• Paydaş Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none">• GZFT Analizi• Kuruluşun varoluş gerekçesi		
<ul style="list-style-type: none">• Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	
<ul style="list-style-type: none">• Arzu edilen gelecek	VİZYON	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none">• Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar• Spesifik, somut ve ölçülebilir	AMAÇ VE HEDEFLER	
<ul style="list-style-type: none">• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	
<ul style="list-style-type: none">• Detaylı iş planları• Maliyetlendirme• Performans programı• Raporlama	FAALİYETLER-PROJELER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none">• Karşılaştırma	İZLEME	
<ul style="list-style-type: none">• Geri besleme• Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi / Performans göstergeleri• Uygulamaya yönelik ilerleme ve	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Kaynak: DPT, 2006, s.5

Son olarak, 90'lı yıllardan sonra, stratejik planlamayı yeni ve yaratıcı stratejilerin üretilmesi sürecinden ziyade mevcut stratejilerin işlerlik kazanmasını sağlayan bir süreç olarak gören “stratejik düşünce” literatürde yer bulmaya başlamıştır (Heracleous, 1998, s.482). Heracleous (1998, s.481)'a göre stratejik planlama, programlı ve analitik bir düşünce süreci iken stratejik düşünce birbirinden farklılaşan fikirleri sentezleme süreci olup doğası gereği yaratıcıdır. Benzer bir biçimde Mintzberg (1994, s.3)'e göre stratejik planlama uygulandığı şekliyle adeta bir tür stratejik programlama yani hâlihazırda mevcut olan stratejilerin birleştirilmesi ve detaylandırılması iken stratejik düşünce yöneticinin ve her kademedeki çalışanın çevreye ilişkin deneyimlerinin ve çıkarımlarının sentezlenerek işletmeye yön verecek yeni stratejilerin ortaya çıkarılmasıdır.

Bazı yazarlara göre stratejik düşünce ve stratejik planlama, stratejik yönetim sürecinin farklı aşamalarında ayrı ayrı öneme sahip iken, diğerlerine göre ise stratejik planlama günümüz koşullarında kullanışsız olup yerine stratejik düşünce yaklaşımı kullanılmalıdır (Heracleous, 1998, s.482). Mintzberg (1994, s.4)'e göre ise, stratejik düşüncenin ihtiyaç duyduğu resmi analiz ve ham verilerin stratejik planlama ile sağlanması mümkün olduğundan, organizasyonlar stratejik planlamayı bir kenara bırakmamalıdır.

Tüketicilerin artan beklentilerinin, teknolojik gelişmelerin, ürün çeşitliliğinin ve genel olarak piyasa koşullarının büyük ölçüde fark yaratarak rekabet etmeyi zorunlu kıldığı günümüzde, yaratıcı ve farklı düşünceyi merkeze alan stratejik düşünce yaklaşımı giderek önem kazanmaktadır.

3.3. Stratejik Planlamanın Faydaları

Stratejik planlamanın faydaları Tablo.3.2'de özetlenmiştir (Steiner, 1979, s.35-40).

TABLO 3.2.STRATEJİK PLANLAMANNIN FAYDALARI

<ul style="list-style-type: none">▪ Üst yönetimin görevlerini etkili bir biçimde yerine getirebilmesi sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır.
<ul style="list-style-type: none">▪ Yöneticileri organizasyon için en önemli olan soruları sormaya ve bunlara cevaplar almaya zorlar.
<ul style="list-style-type: none">▪ Geleceği kâğıt üzerinde simüle eder. Bu hem daha az maliyetli olur hem de kurumun gelecekte meydana gelebilecek fırsat ve tehditlere ilişkin daha iyi kararlar almasını sağlar.
<ul style="list-style-type: none">▪ Organizasyona bir sistem olarak bakmayı sağlar ve bu nedenle sistemi oluşturan parçaların bütünü aleyhine optimize edilmesini engeller.
<ul style="list-style-type: none">▪ Çalışanlar için önemli bir motivasyon unsuru olan uygun kurumsal amaç ve hedeflerin geliştirilmesini sağlar.
<ul style="list-style-type: none">▪ Organizasyon genelinde karar almak için gerekli bir çerçeve sunar ve bu nedenle alt kademe yöneticilerinin kararlarının üst yönetimin hedefleriyle uyumlu olmasını sağlar.
<ul style="list-style-type: none">▪ Diğer yönetim fonksiyonlarının uygulanmasında yardımcı unsurdur.
<ul style="list-style-type: none">▪ Kurumsal performansın ölçülmesine temel oluşturur.
<ul style="list-style-type: none">▪ Üst yönetimi anahtar stratejik kararlarla baş başa bırakır ve stratejik kararlarla baş edilmesinde uygun önceliklerin geliştirilmesine yardım eder.
<ul style="list-style-type: none">▪ Her kademedeki çalışanın kurumun genelini ilgilendiren sorunlar hakkında ortak dili konuşmasını sağlayan bir iletişim kanalı oluşturur.
<ul style="list-style-type: none">▪ Yöneticilerin ve çalışanların eğitilmesini ve bu sayede gelişen olaylara hızlı tepki verilmesini sağlar.
<ul style="list-style-type: none">▪ Çalışanlara başka türlü başarılması güç bir tatmin ve katılımçılık duygusu sağlayarak, çalışanların yeteneklerini karar alma süreçlerine entegre etmesini sağlar.

Kaynak: Steiner, 1979, s.35

Stratejik planlamanın tahminlerinin gerçekleşmemesi, kurum içi dirence maruz kalması, uygulamasının maliyetli olması ve belirli bir düzeyde

uzmanlık gerektirmesi gibi nedenlerle sınırlılıkları olsa da faydasının maliyetinden çok olduğu genel kabul görmektedir.

3.4. Stratejik Plan ve Bütçe İlişkisi

Geçtiğimiz son çeyrek asırda hayatın her alanında yaşanan değişim ve dönüşüm, özel sektörün yanı sıra kamu sektörünün de değişip dönüşmesini zorunlu kılmıştır. Yaşanan bu değişim ve dönüşüm devam eden bir yapı seyrettiğinden, kurumların bu değişimle başa çıkma mekanizmaları olarak kullandıkları stratejik plan ve bütçelerin de dinamik bir yapıda kurgulanması zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bu aşamada kamu sektörünü değişime iten sebepler üzerinde durmakta fayda görülmektedir. Bu sebeplerin bazılarını Prowle (2014, s.21) şu şekilde ifade etmektedir:

- Dünyanın birçok ülkesinde sağlık imkânlarının artmasıyla birlikte ölüm oranlarının azalması, buna paralel yaşlı nüfusun artması, doğal nedenlerle veya göç nedeniyle birçok ülkede nüfusun artması sonucu kamu hizmet talebinde meydana gelen artışın değişim ihtiyacını pekiştirmesi.
- Geçtiğimiz son çeyrek asırda birçok ülkede gayri safi milli hasılaya oranla kamu harcamalarının artması ve özellikle 2008 küresel krizinden sonra birçok ülkenin resesyona girmesi nedeniyle vergi ve diğer gelir kalemlerinde ciddi bir azalmanın ortaya çıkmasının birçok ülkenin kamu maliyesinde bozulmaya neden olması ve bunun beraberinde değişim ihtiyacı getirmesi.
- Kamu kurumlarının bürokratik yapılanmaları nedeniyle çoğunlukla kurumsal amaç ve hedeflerle uyumsuz olsa dahi mevcut model, prosedür ve uygulamalara devam etmesi eğiliminin beraberinde getirdiği olumsuzlukların değişime ve dönüşüme olan ihtiyacı artırması.

Mevcut kamu yönetim sistemlerinin bu gibi değişimlerin getirdiği gereksinimleri karşılayamaması, yönetimin idari ve mali açıdan yapılandırılmasını bir zorunluluk haline getirmiş ve ülkemizde 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik plan, performans esaslı bütçeleme ve iç kontrol gibi kavramlarla etkin ve hesap

verebilir bir stratejik yönetim modeli oluşturmak amaçlanmıştır (Taner, 2015, s.29). Stratejik yönetim planlama, uygulama, değerlendirme gibi yönetim fonksiyonlarını içermekle beraber, stratejik yönetimin başarısı planlama ve uygulama arasında ilişkinin kurulmasına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle planların işlerlik kazanması için bazı mekanizmalara ihtiyaç duyulmakta, bu noktada kurumsal bütçeler amaç ve hedeflerin işlerlik kazanmasında önemli görevler üstlenmektedir (Taner, 2015, s.35).

Stratejik yönetim süreci kurumsal amaç ve hedeflerin açıkça belirlenmesi, gerçekleşmesi için eylem planlarının geliştirilmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların tahsisi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, stratejik yönetim sürecinde bütçe sadece teknik bir mali kontrol aracı olarak görülmemeli, fonksiyon ve içeriğiyle kurumsal amaçlara ulaşmada önemli bir unsur olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Barca ve Balcı, 2006, s.38).

Ne üretildiğinden ziyade ne harcandığına odaklanan klasik veya geleneksel bütçe stratejik yönetim sürecinin gerektirdiği talebe cevap verememiş, kamu hizmetlerini çıktı esasına göre değerlendirecek performans bütçe, program bütçe, planlama-programlama bütçeleme gibi alternatif çağdaş bütçeleme sistemlerinin kullanımını zorunlu kılmıştır (Aktan ve Tüğen, 2006). Klasik bütçe anlayışında temelde teknik bir konu olarak görülen ve sadece kaynak tahsisi ve mali kontrol fonksiyonlarını üstlenen bütçenin, modern bütçeleme sistemleri içerisinde üstlendiği fonksiyonlar değişime uğramış ve modern şekliyle bütçe stratejik yönetim sürecinin anlamlı bir parçası haline gelebilmiştir. Bütçelemenin modern fonksiyonları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Prowle, 2014).

- Yetki devri sağlar: Küçük organizasyonlarda bir kişinin bir dizi mali kararı tek başına alabilmesi mümkün iken, kamu kurumları gibi büyük organizasyonlarda bu mümkün ve pratik olmadığından yetki devri önemli olmaktadır. Bütçeleme sistemleri ilgili birimlere ve kişilere belirli bir ödenek tavanına kadar harcama yetkisi vermeyi mümkün kılarak, alt kademe yöneticilerinin bütçenin kendilerine verdiği yetki ile ilgili mali konuda üst yönetime başvurmadan karar verebilmesine olanak tanımaktadır.

- Stratejik planın uygulanmasını kolaylaştırır: Stratejik plan ve planda yer alan stratejik amaç ve hedefler hem kurum içi hem kurum dışı bir dizi faktörün analizi sonucunda ortaya konulmaktadır. Bütçe stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin operasyonel planlara yansıtılarak işlerlik kazanmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan zaman zaman stratejik planlamanın ve planda yer alan stratejik amaç ve hedeflerin iç ve dış çevre faktörlerindeki değişime paralel olarak değiştirilmesi gerekliliği ortaya çıkabilmektedir. Bu değişim kaynakların tahsisinde de değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Modern bütçe stratejik plandaki değişimlere paralel olarak kaynak tahsisinde gerekli değişiklikleri yapmayı mümkün kılmakta ve esneklik sağlamaktadır.
- Performans artışı sağlar: Stratejik plan ve bütçe arasındaki ilişkiyi sağlayan performans programı bir kamu kurumunun stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bunların kaynak ihtiyacını ve performans hedef ve göstergelerini içeren bir belgedir (Taner, 2015, s.39). Stratejik plana göre ilgili mali yılda yürütülmesi gereken faaliyetleri ve bunların kaynak ihtiyacını içeren performans programı, aynı zamanda faaliyetlerin performans hedef ve göstergeleri ışığında değerlendirilmesini kolaylaştırır. Performans hedef ve göstergelerinin toplulaştırılmış bir şekilde bir belgede yer alması kurum içi yetki ve sorumluluk belirsizliğini azaltır, tüm çalışanların kurumsal stratejilerle ilgili farkındalığını artırır ve somut hedefler içerdiği için çalışanları motive eder. Bu bağlamda, performans esaslı bütçeleme sistemi stratejilerin bütçe aracılığıyla eylem planlarına yansıtılmasını sağlaması ve operasyonel faaliyetlerdeki gelişimi mümkün kılması nedeniyle performans artışı sağlamaktadır.
- Hizmet ve aktivitelerin önceliklendirilmesini sağlar: Toplumsal taleplerin zamanında sağlam kaynaklarla ve verimlilik esasına göre çalışılarak karşılanması gerekli iken, kamu kurumları ya stratejik çözümler geliştirmeye yeterli zaman ayıramama ya da talep edilen ölçekte bir iyileştirmeyi mali yetersizlikler nedeniyle üstlenememe durumlarıyla karşı karşıya kalmaktadır (Dinçer ve Yılmaz, 2003, s.70). Bu gibi durumlarda kurumların hâlihazırda sunduğu hizmetleri gözden geçirmesi ve sunulan her hizmeti önem derecesine göre

önceliklendirmesi ve buna göre talepleri karşılaması bir çözüm olarak görülmektedir. Modern bütçeleme sistemi, bütçede mali kaynakların önceliklendirilen alanlara kaydırılmasını sağlayarak etkili bir çözüm sunmaktadır.

- Kurumsal motivasyon sağlar: Geert Hofstede (1968) “The Game of Budget Control” isimli çalışmasında bütçe ve performans programları aracılığıyla yöneticilere ve çalışanlara konulan hedeflerin kurumsal motivasyonu, hedeflerin nasıl konulduğuna bağlı olarak, olumlu veya olumsuz etkilediğini ifade etmektedir.

Sonuç olarak, bütçe kurumsal amaç ve hedeflere ilişkin kaynak tahsisini sağlaması, performans programı ile stratejik plan arasında ilişkiyi sağlaması ve stratejilerin operasyonel planlara yansıtılarak işlerlik kazandırılması açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda bütçeleme salt bir mali kontrol aracı olarak görülmemeli aynı zamanda kurumsal gelişimin önemli bir alt bileşeni olarak değerlendirilmelidir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK PLANLAMA

Bu bölümde stratejik planlamaya kamu kesiminde neden ihtiyaç duyulduğu aktarılmakta ve merkez bankalarına uygulanabilirliği tartışılmaktadır. Bu bağlamda, özel sektör kuruluşları ve merkez bankalarının yapısal farklılıklarına değinilmekte, uygulamada karşılaşılan sorunlar aktarılmakta ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerine yer verilmektedir.

4.1. Özel Sektör Kuruluşları ve Merkez Bankalarının Yapısal Farklılıkları

1211 Sayılı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Kanunu'nda, Bankanın anonim şirket olduğu belirtilmektedir. Banka ilgili kanunda anonim şirket olarak tanımlansa da kâr amacı gütmemesi, faaliyetlerinin kanunla sınırlandırılmış olması, toplumun refahına katkıda bulunmayı amaçlaması ve ekonomideki tüm sektörlerin sağlıklı bir şekilde işlemlerini hedeflemesi bakımından yapısal olarak diğer özel sektör kuruluşlarından ayrılmaktadır. Bu bağlamda, bu bölümde özel sektör ile kamu sektörü arasındaki yapısal farklılıklar ortaya konulmaya çalışılacaktır. Kamu ve özel sektörün yapısal farklılıklarına ilişkin ayrıntılara geçmeden önce kamu ve özel sektör tanımının yapılmasında fayda görülmektedir.

Kamu sözcüğü Latince insan kelimesinden türetilmiş olup, bir topluluk, ulus ya da devlet içerisindeki insanlar anlamına gelmektedir. Özel sözcüğü Latince mahrum edilmiş, ayrılmış sözcüklerinden türetilmiş olup kamudan mahrum edilmiş anlamında kullanılmaktadır (Guralnik, 1987). Günümüzde kamu ve özel sektör arasındaki farklılıkların nispeten azalması diğer bir deyişle bazı kamu nitelikli hizmetlerin özel sektör tarafından yürütülmesi veya bazı özel sektör nitelikli hizmetlerin kamu sektörü tarafından üstlenilmesi nedeniyle sözlük tanımı eksik ve karmaşık bir hal alabilmektedir. Benn ve Gauss (1983)'a göre kamu ve özel sektör; fayda ve maliyetin toplumsal veya kişisel oluşuna,

hizmetlere, bilgiye ve kaynaklara herkesin veya bazı kişilerin ulaşabilir oluşuna ve kuruluşun kendi nam hesabına veya toplumun geneline yönelik oluşuna göre üç noktada ayrılmaktadır.

Kamu hizmetlerinde fayda ve maliyet toplumsal iken, özel sektörde o hizmeti alan kişilerle sınırlı olmaktadır. Aynı şekilde kamu hizmetlerine herkes ulaşabilirken özel sektörün ürün ve hizmetlerine yalnız ücret ödeyenler ulaşabilmektedir. Özel sektör kuruluşları sahiplerinin kendi nam ve hesabına göre işlemekteyken, kamu kuruluşları toplum adına faaliyet göstermektedir. Wamsley ve Zald (1973) ise kamu-özel sektör ayrımını finansman biçimleri üzerine kurmakta, devlet tarafından finanse edilen kuruluşları kamu kuruluşları, özel şahıslar tarafından finanse edilen kuruluşları özel sektör kuruluşları olarak tanımlamaktadır. Perry ve Rainey (1988, s.184) ise bazı kuruluşları bu iki sektörün de bazı özelliklerine sahip olması nedeniyle hibrit kuruluşlar olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası sermaye yapısı ile özel sektör, faaliyetlerinin kanunla belirlenmiş olması ve kamu yararı gözetmesi açısından ise kamu sektörü özellikleri taşımaktadır. Alford ve Greve (2017, s.1-17)'e göre kamu ve özel sektör arasındaki temel fark, kuruluşların içinde faaliyet gösterdiği çevrenin farklılığı, katma değer yaratma süreçlerinin farklılığı ve bu sürecin sonucunda ortaya çıkan çıktının tüketilme biçiminin farklılığıdır.

Alford ve Greve (2017, s.1-17) tarafından yapılan çalışma iki sektör arasındaki temel farklılıkları göstermesi açısından önemli olmakla beraber iki sektör arasında başka boyutlarda da farklar bulunmaktadır. Özel ve kamu sektörü arasındaki bu yapısal farklılıklara ilişkin birçok çalışma yapılmış olup, bu çalışmalardan bazılarının bulgu ve sonuçları Perry ve Rainey (1988, s.186-189) tarafından Tablo.4.1'deki gibi derlenmiştir:

TABLO 4.1. ÖZEL VE KAMU SEKTÖRÜ ARASINDAKİ YAPISAL FARKLILIKLAR

YAZAR	BULGU VE SONUÇLAR
Banfield (1975)	<ul style="list-style-type: none">▪ Kamusal hizmetlere ilişkin tüm yetkiler tek bir kurumda toplanmamış olup, yetki kurumlar arasında dağıtılmıştır. Kamu kuruluşlarının amaç ve hedefleri, özel sektör kuruluşlarına göre daha çeşitli, soyut, belirsiz ve karmaşıktır.▪ Kamu kuruluşları idari prosedürlere ve yasal düzenlemelere özel sektör kuruluşlarına göre daha fazla maruz kalmaktadır. Kamu kuruluşları, özel sektör kuruluşlarına göre daha az parasal motivasyon eğilimi göstermektedir.
Dahl ve Lindblom (1953)	<ul style="list-style-type: none">▪ Kamu kuruluşları daha soyut amaçlara, sunulan hizmet maliyetlerinin düşürülmesi konusunda daha az motivasyona sahip olup, piyasa koşullarından ziyade bürokratik ve yasal koşullardan etkilenmektedir.
Downs (1967)	<ul style="list-style-type: none">▪ Kamu kuruluşları özel sektörün içinde faaliyet gösterdiği türden bir piyasada faaliyet göstermediğinden, daha fazla hiyerarşik yapılanma eğilimi göstermektedir.▪ Kamu kuruluşları için politik ve yasal çevre daha çok önem arz etmekte ve kurumun iç işleyişini daha çok etkilemektedir.▪ Hiyerarşik yapılanma ve faaliyetlerin yasal bir çerçeveye belirlenmesi kuruluşların zaman içerisinde esnekliklerini yitirip daha katı yapılara dönüşmesine sebep olmaktadır.
Wamsley & Zald (1973)	<ul style="list-style-type: none">▪ Kamu kuruluşlarının devlet tarafından finanse ediliyor olması, kuruluşları kendilerine özgü yasal ve ekonomik bir çerçeveye oturtmakta ve kamu hizmetlerine olan beklentiler bu eğilimin sonucunda şekillenmektedir.
Blau & Scott (1962)	<ul style="list-style-type: none">▪ Kamu kuruluşları toplumun geneline fayda sağlamakta ve hesap verebilirlik temel bir kurumsal konu olmaktadır. Özel sektör kuruluşları ise sahiplerine fayda sağlamakta ve verimlilik temel kurumsal amaç olmaktadır.
Warwick (1975)	<ul style="list-style-type: none">▪ Kamu kuruluşları yasal ve politik çevre faktörlerinden yüksek derecede etkilenmekte olup çoğunlukla hiyerarşik yapılanmalara, ayrıntılı kural ve düzenlemelere sahiptir.▪ Kamu kuruluşlarının organizasyonel yapıları çoğunlukla kurum dışında gelişen yasal ve politik faktörler tarafından şekillendirilmektedir.▪ Kamu kuruluşları genel olarak değişime ve kurum içinde yetkinin birçok kişiye dağıtılmasına direnç göstermektedir.
Boyatzis (1982)	<ul style="list-style-type: none">▪ Kamu kuruluşları, özel sektör kuruluşlarının sahip olduğu kârlılık, pazar payı, satış rakamları gibi açık ve somut performans göstergelerine sahip olmadığından amaç ve eylem planı oluşturma süreci daha karmaşık olmaktadır.

Kaynak: Perry ve Rainey, 1988, s.188

Sonuç olarak kamu kurumları, ürettikleri çıktının farklı olması, amaç ve hedeflerinin daha soyut ve karmaşık olması, daha fazla hiyerarşik yapılanma eğilimi göstermesi, faaliyetlerinin yasal çerçeveye belirlenmiş olması, kâr amacı gütmemesi, hesap verebilirliği amaçlaması ve kamu refahını gözetmesi açısından özel sektör kuruluşlarından ayrılmaktadır.

4.2. Merkez Bankalarına Uygulanabilirliği

Alford (2001, s.1)'a ait çalışmada ifade edildiği gibi "Stratejik Yönetim ile ilgili araç ve kavramların birçoğunun özel sektörde geliştiği göz önünde bulundurulduğunda, bunların kamu sektörüne uygulanması mümkün ve geçerli midir?" sorgulaması daha önce birçok araştırmaya konu olduğu gibi, sonrasında da birçok teorik ve ampirik araştırmaya konu olmuştur.

Murray (1975, s.364) politik ve yasal çerçevenin sadece kamu sektörünü değil aynı zamanda özel sektörü de etkilediğini ve iki sektör arasındaki sınırların giderek kalktığını belirterek, iki sektörün yapısal olarak farklı olmadığını belirtmektedir.

Randinelli (1976, s.75)'ye göre özel sektörde kullanılan stratejik planlama, kamusal karar verme sürecinin karmaşıklığı ve politik çevre nedeniyle, doğrudan kamu sektörüne uygulanamadığından, politikaların üretilmesini sağlayan politik dinamiklerin daha iyi anlaşılması üzerine kurulmalıdır.

Bower (1977, s.5)'a göre, bir kamu kuruluşunun amaçları yasal çerçeveye çizilmiş olduğundan ve bu amaçları yerine getirmek için kısıtlı zamanı olduğundan özel sektörde kullanılan stratejik planlama süreci gerekli değişiklikler yapılarak kamu sektörüne uygulanabilir.

Özel sektör ile kamu sektörü arasındaki farklılıklar kamuya uygulanmasını sınırlandırır da kamuya özgü faktörlerin dikkate alınması durumunda kamuya uygulanabilir iddiasında olan Steiner (1979)'a göre stratejik planlamadan en çok fayda kamunun kurumsal işleyişinin özel sektöre yakınsaması durumunda alınabilir.

Ring ve Perry (1985, s.280) çalışmalarında, kamu sektörünün özel sektörden; birçok kamu kurumunun varlığının yarattığı politika belirsizliği, toplumun dikkatinin daha çok kamu kurumlarının faaliyetlerinin üzerinde bulunmasının getirdiği hesap verebilirlik, faaliyetlerinin toplumun daha geniş bir kısmını etkilemesinin getirdiği birçok paydaş çıkarını aynı anda yönetme gerekliliği ve yasal düzenlemelere uyum sağlamanın getirdiği zaman baskısı yönlerinden ayrıldığını ortaya koymaktadır. Yazarlar bu bağlamda stratejik planlamanın kamu kurumlarına uygulanabilirliğinin imkânsız değilse bile zor olduğunu, belirli şartların sağlanması durumunda başarıyla uygulanabileceğini ve bunun tespiti için alanda daha fazla çalışma yapılması gerektiğini ileri sürmektedirler.

Alford ve Greve (2007, s.13) Danimarka ve Yeni Zelanda'daki bazı kamu kuruluşlarını inceledikleri çalışmalarında, kamusal faaliyetlerin özel sektöre kıyasla diğer kamu kuruluşları ve vatandaşlar olmak üzere çok daha geniş bir kesimi ilgilendirdiğini bu nedenle stratejik plan oluşturma sürecinde paydaş katılımının sağlanmasının stratejik planın başarıyla uygulanmasında en önemli faktör olduğunu ortaya koymuşlardır.

Ugboro ve diğerleri (2010, s.25) ABD'de bir kamu kuruluşu üzerinde yaptıkları çalışmada, stratejik planlamanın stratejik yönetimin bir aracı olarak uygulanabilir olduğunu fakat uygulamanın başarılı olmasının belirli şartları bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre uygulamanın başarısı; yöneticinin stratejik plana temel oluşturacak kurumsal misyon ve stratejileri geliştirmesine, üst-alt kademe yöneticilerinin gerçekçi ve gelişmelere duyarlı bir stratejik plan geliştirebilmesi için uygun bir kurumsal kültürün yaratılmasına, stratejik planın kurumun yönetim tarzına uygun olmasına, stratejik planlama için açık ve net prosedürlerin oluşturulmasına ve bunların çalışanlarla iletişimine, üst yönetimin alt kademe yöneticilerine koydukları sınırlamaların azaltılmasına, stratejik planın kurumun güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin gerçekçi bir değerlendirme içermesine ve stratejik planın uygulanması için yeterli mali ve insan kaynağının ayrılmasına bağlıdır.

Hansen ve Ferlie (2016, s.10), İngiltere ve Danimarka'daki çeşitli kamu kurumları üzerinde yapmış oldukları ampirik çalışmada, en bilinen iki stratejik

yönetim teorisinin kamu kurumlarına uygulanabilirliğini araştırmıştır. “Kaynaklara Dayalı Rekabet Geliştirme Stratejisi” ve Porter’ın Jenerik Strateji Modeli’nin geleneksel kamu kuruluşları için uygulanabilir olmadığını, özel sektör prensipleriyle işletilen ve daha fazla yönetsel bağımsızlığa sahip olan kurumlarda ise uygulanabilir olduğunu ortaya koymuşlardır. Yazarlar, yönetsel bağımsızlık, performans esaslı bütçeleme ve özel sektörün içinde faaliyet gösterdiği türden bir piyasa rekabetinin varlığının uygulanabilirliği kolaylaştırdığını savunmuşlardır.

George (2017, s.529) Belçika’da çeşitli kamu kurumları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, stratejik planlamanın geçici bir moda olmadığını, kurumsal performansı artırdığını, uygulanabilir olduğunu ve uygulanabilirliğinin stratejik planlama sürecinin bazı özelliklerine bağlı olduğunu ortaya koymuştur. George’a göre stratejik planlamanın başarıyla uygulanabilirliği stratejik planın karar alma süreçlerinde etkili kullanımına, iç ve dış paydaşların stratejik planlama sürecine dâhil edilmesine ve çalışanların stratejik plana inanmasına bağlıdır.

Sonuç olarak, ilk kez özel sektörde gelişen ve uygulama alanı bulan stratejik planlamanın kamu kurumlarına uygulanabilirliği noktasında hiçbir yazarın bunu kapsam dışı tutmadığını ve çoğu yazarın uygulanabilirliğin belirli özel şartların sağlanması ile mümkün olduğu noktasında birleştiklerini söylemek mümkündür.

4.3. Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Stratejik Planlamanın mekanik bir yapı olmadığı formülasyon, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşan bir süreç olduğu önceki bölümlerde belirtilmiştir. Bu bağlamda, stratejik planlama sürecinin başarısında planlama yani formülasyon aşamasının önemli olduğu kadar uygulama ve değerlendirme aşamalarının da en az formülasyon kadar önemli olduğu söylenebilir. Birçok kuruluşun stratejik plana sahip olmasına rağmen bundan gerekli faydayı sağlayamamasında, sadece planlamanın formülasyon sürecine odaklanmaları ve uygulamaya gerektiği önemi vermemeleri etkili olmaktadır. Bu nedenle stratejik planlamanın bir süreç olarak görülmesi,

planlamanın yanı sıra uygulama aşamasına da özen gösterilmesi planlama sürecinden istenilen faydanın sağlanması için bir ön koşul olarak değerlendirilebilir.

Fakat stratejik planın yaşayan bir belge olmasını sağlayacak uygulama aşamasında birçok engel ile karşılaşmakta ve stratejik planlamadan arzu edilen sonuçlar alınamamaktadır. Bu bağlamda, uygulamada karşılaşılan engeller sürecin başarısında olumsuz bir faktör olarak ortaya çıkmakta ve çözüm beklemektedir. Ring ve Perry (1985, s.276)'ye göre engel, kurumların ve yöneticilerinin uyum sağlaması gereken ve bir süre boyunca varlığını sürdüren yapısal ve prosedürel sabit durumlardır. Kamu kuruluşları, stratejik planlama sürecinde kendine özgü engellerle karşılaşmakta ve bunlara çözüm bulmak durumunda kalmaktadır. Engellerin tespiti, çözüme kapı araladığından önemlidir. Bryson (1988)'a göre kamu kuruluşlarının uygulamada karşılaştığı engeller şu başlıklar altında toplanabilir:

- Kuruluşların stratejik planlama konusunda bilgi ve tecrübelerinin yetersiz olması.
- Stratejik planlama modellerinin, kamu kuruluşlarına özgü dinamikleri göz ardı etmesi ve hangi modelin hangi durumda kullanılacağı konusunda bir çerçeve sunmaması.
- Birçok stratejik planlama modelinin, kuruluşu ilgilendiren ve stratejik öneme sahip konuların belirlenmesine rehberlik edememesi.
- Modellerin, stratejik öneme sahip olduğu belirlenen konulara yönelik nasıl bir strateji geliştirilebileceğine ilişkin bir çerçeve sunmaması.
- Kamu kuruluşlarının içinde faaliyet gösterdiği çevre yasal ve politik çerçeveye çevrili iken, birçok modelin yalnızca ekonomik çevre koşullarını göz önünde bulundurması.
- Stratejik planlama modellerinin kamu kuruluşlarına özgü çok sayıda, belirsiz ve kuruluşlar arası çelişkili amaç ve hedeflere ilişkin net bir çözüm önerisi sunamaması.
- Stratejik planlama modellerinin araçları ve süreçleri ilişkilendirme noktasında belirsizlik taşıması.

- Birçok modelin, stratejik planın kurumda hangi düzeyde uygulanması gerektiğine ilişkin bilgi içermemesi.
- Kuruluşlar arası strateji geliştirme sürecini uyumlaştırma konusunda yeterince çalışma yapılmamış olması.
- Stratejik planlama sürecinde, uygulamacıların rolünün ne olduğu konusunda netlik olmaması.

Stratejik planlamanın ilk kez özel sektörde uygulama alanı bulup, geliştirildiği dikkate alındığında, özel sektörde kullanılan stratejik planlama modellerinin kamu kuruluşlarına uyumlaştırılmasında birçok boyutta engellerle karşılaşılması doğal karşılanmalıdır. Bryson (1988)'un özel sektör stratejik planlama modellerinin kamu kuruluşlarına uygulanması sürecinde ortaya çıkan engel ve sorunları özetlediği bu çalışmanın üzerinden hayli zaman geçtiği için uygulama aşamasında yaşanan sorunların bir kısmına çözüm geliştirildiği çıkarımı yapılabilir. Bryson ve diğerleri (2010, s.505)'ne göre uygulamada yaşanan bu sorunlara ilişkin epey aşama kat edilmiş olsa da gelişim istenilen düzeyde olmaktan uzaktır. Bryson (1988)'un bu çalışması önemli olmakla birlikte, odak noktasını özel sektörde geliştirilen stratejik planlama modellerinin kamu kuruluşlarına uygulanması sırasında karşılaşılan engellerle sınırlandırması nedeniyle kapsayıcılıktan uzaktır. Bu bağlamda uygulamada karşılaşılan sorunlara ilişkin genel bir perspektif sunulmasında fayda görülmektedir.

Plant (2009, s.41)'a göre uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar şu başlıklar altında toplanabilir:

- Stratejik planın karar alma süreçlerine rehberlik edecek yaşayan bir belge olarak görülmemesi.
- Stratejik planda yer alan hedeflerin önem sırasına göre önceliklendirilmemesi, çalışanların tüm hedefler üzerinde çalışması zorunluluğunu doğurur. Tüm stratejik hedefler üzerinde aynı anda çalışılması, tüm hedeflerin kısmi olarak tamamlanması ve birçok öncelikli hedefin tamamlanmamış olması sonucunu doğurur.
- Stratejik hedefler ile bütçe yani kaynak tahsisi arasında bağlantı kurulmamış olması.

- Stratejik planın ne ölçüde başarıyla uygulandığını ve uygulamada ne aşamada olduğunu gösteren performans ölçüm sisteminin olmayışı.
- Stratejik planın hazırlanması sürecinde iç ve dış paydaşların katılımının sağlanmaması, stratejik planı hayata geçirecek olan çalışanların yönetimin beklentilerini tam olarak anlamamasına ve etkili bir şekilde uygulamaya yansıtamamasına neden olur.

Plant (2009, s.41)'a göre uygulamada karşılaşılabilecek yukarıdaki sorunlara ilişkin çözüm önerileri sırasıyla şu başlıklar altında toplanabilir:

- Stratejik planın, yıl içerisinde ortaya çıkan yeni yasal zorunlulukları, fırsat ve tehditleri içerecek şekilde her yıl revize edilmesi.
- Stratejik hedefler organizasyonu ve paydaşları etkileme düzeyine, diğer stratejik hedeflerle ilişkilik durumuna göre ve yasal, politik ve finansal riskleri içermesine göre önem sırasına göre önceliklendirilmeli ilk olarak daha önemli olan stratejik hedefler üzerinde yoğunlaşılmalıdır.
- Stratejik hedeflerin gerçekleştirilebilmesi ve hayata geçirilebilmesi için gerekli kaynak tahsisinin yapılması gereklidir. Stratejik hedeflere kaynak tahsisi, uygulama başarısı için bir ön koşul olmakla beraber yeterli değildir. Her hedefe kaynak ayırmak bütçe kısıtı altında mümkün olamayacağından, önceliklendirilen stratejik hedeflerin kaynaklardan öncelikli olarak pay alması sağlanmalıdır.
- Organizasyonun stratejik planda belirtilen amaç ve hedeflerine ne ölçüde ulaştığını ortaya koyacak bir performans yönetim sisteminin kurulması sağlanmalıdır.
- Stratejik planlama sürecinde stratejik amaç ve hedeflerin ortaya konulabilmesi için iç ve dış tüm paydaşların bilgi ve tecrübelerinin sürece dâhil edilmesi sağlanmalıdır. Tüm paydaşların sürece dâhil edilmesi ortak amaç ve hedefler etrafında birleşilmesini sağlayacak, bu ortak amaçların sunduğu rehberlik yardımıyla, uygulamada karşılaşılan sorunlar en aza indirilecektir.

Sonuç olarak, stratejik planlama modellerinin ilk olarak özel sektörde geliştirilmesi ve uygulama alanı bulması nedeniyle bu modellerin kamuya uygulanması için uyumlandırılma gerekliliği, stratejik planın karar alma

süreçlerine rehberlik edecek yaşayan bir belge olarak görülmemesi, stratejik planda yer alan hedeflerin önem sırasına göre önceliklendirilmemesi, stratejik plan ile bütçe arasında bağlantı kurulmamış olması, performans yönetim sisteminin kurulmamış olması, stratejik planın hazırlanması sürecinde iç ve dış paydaşların katılımının sağlanmaması uygulamada karşılaşılan sorunlar olarak ön plana çıkmaktadır. Uygulamada karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri Tablo 4.2’de özetlenmektedir:

TABLO 4.2. UYGULAMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

SORUN	ÇÖZÜM ÖNERİSİ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratejik Planlama modellerinin uyumlandırılma gerekliliği. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kamuya özgü özelliklerin uygulamada dikkate alınması.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratejik Planın yaşayan bir belge olarak görülmemesi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratejik Planın her yıl revize edilmesi.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratejik Planda yer alan hedeflerin önceliklendirilmemesi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daha önemli olan stratejik hedefler üzerinde yoğunlaşılması.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratejik Plan ile bütçe bağlantısının kurulmamış olması. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Önceliklendirilen stratejik hedeflerin kaynaklardan öncelikli olarak pay almasının sağlanması.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Performans yönetim sisteminin kurulmamış olması. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etkili bir performans yönetim sisteminin kurulması.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratejik Planlama sürecinde iç ve dış paydaşların katılımının sağlanmaması. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ İç ve dış tüm paydaşların bilgi ve tecrübelerinin sürece dâhil edilmesinin sağlanması.

Kaynak: Plant, 2009, s.41

BEŞİNCİ BÖLÜM

MERKEZ BANKALARI STRATEJİK PLAN UYGULAMALARI

Bu bölümde çeşitli ülke merkez bankalarındaki stratejik plan uygulamaları incelenmektedir. Ele alınmak üzere seçilen tüm merkez bankalarının birer stratejik plana sahip olduğu görülmüştür. Seçilen ülke merkez bankalarının stratejik planlarına bankaların kurumsal internet sitelerinin ilgili bölümlerinden ulaşılmıştır. Tez çalışması kapsamına ilgili merkez bankalarının yayında olan en güncel stratejik planları alınmıştır. İngiltere Merkez Bankası (BOE) dışında diğer ülke merkez bankalarının stratejik planlarını ayrı bir doküman olarak kurumsal internet sitelerinde yayınladıkları görülürken, BOE'nin ayrı bir stratejik plan dokümanı olmadığı, bu plana yıllık faaliyet raporunun ilgili bölümünde yer verdiği görülmüştür.

Tez çalışmasının bu bölümünde ele alınmak üzere yedi merkez bankası seçilmiş olup, bu bankaların stratejik planları misyon, vizyon, kurumsal değerler, stratejik amaç ve hedefleri yönünden incelenmiştir. Ülkelerin ekonomik refah seviyelerinin, ilgili bankaların stratejik planlama süreçlerini ve stratejik plan içeriklerini etkileyebileceği göz önünde bulundurularak hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülke merkez bankalarının ele alınması gerekli görülmüştür. Bu kapsamda, stratejik planlama alanında en iyi uygulama örnekleri olarak kabul edilen Kanada, Avustralya, Amerika ve İngiltere Merkez Bankasının yanı sıra, gelişmekte olan ülke merkez bankalarından Polonya, Endonezya ve Brezilya Merkez Bankası ele alınmıştır.

5.1. Kanada Merkez Bankası

Kanada Merkez Bankası (KMB) 2019-2021 Stratejik Planında, Bankanın vizyonu dinamik, güvenilir, önde gelen merkez bankası olmak olarak tanımlanmaktadır. Stratejik planda, vizyonun hızla değişen çevresel koşullarda Bankaya rehberlik ettiği ve stratejik planın bu vizyon bildirimini temelinde

şekillendirildiği ifade edilmektedir. KMB'nin Medium-Term Plan (MTP) olarak adlandırdığı stratejik planı üç ana tema üzerine kurulmuş olup, stratejik amaçlar bu temalar altında sıralanmıştır. Bankanın 2019-2021 stratejik planına göre bu üç tema aşağıda özetlenmiştir.

Tema-1: Merkez Bankacılığını yeniden keşfetmek: Stratejik planda bu temanın, para politikası, fiyat istikrarı ve finansal istikrar gibi ana faaliyet alanlarının hepsinde Bankanın lider konumda olmak için ne yaptığı ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu temanın altında üç adet stratejik amaç bulunmaktadır:

- SAM-1: Para politikasına ilişkin araştırmalar geliştirmek: Stratejik planda, küresel ekonominin giderek daha dinamik bir hale geldiği ve bu değişkenlikle baş edebilmek için tüm alanlarda karar alma süreçlerinin para politikası araştırma ve analizleriyle destekleneceği belirtilmektedir. Bu stratejik amaç, üç adet stratejik hedef ile desteklenmektedir:
 - Değişen ekonomik koşulları yansıtacak daha zengin ve gerçekçi ekonomik modeller geliştirmek.
 - Kanada Hükümeti ile enflasyon hedefi anlaşmasını tekrar gözden geçirip yenilemek.
 - Bankanın ekonomik araştırmalarının bilinirliğini artırmak.
- SAM-2: Finansal istikrar konusunu Bankanın politika belgelerine ve operasyonlarına entegre etmek: Stratejik planda, finansal sistem kırılganlıkları ve risklerinin tespitinin ve bunlara yönelik önlem alınmasının, finansal sistemin daha etkin ve istikrarlı çalışması için önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu stratejik amaç, dört adet stratejik hedef ile desteklenmektedir:
 - Daha etkin ve istikrarlı çalışan bir finansal sistem hedefine ulaşmak için, finansal kırılganlık ve riskleri analiz kapasitesini artırmak.
 - Mali reformların ve makro ihtiyati araçların etkinliğini değerlendirmek.

- Finansal istikrara ilişkin riskler ile para politikası arasındaki etkileşimi değerlendirmek.

Finansal piyasalara ilişkin gözetim faaliyetlerini uluslararası alanda kabul görmüş en iyi uygulama örneklerine göre şekillendirmek.

- SAM-3: Sağlıklı işleyen etkin ödeme sistemleri ve teknolojileri geliştirmek: Stratejik planda etkin ve sağlıklı işleyen ödeme sistemlerinin varlığının para politikasının başarıyla uygulanmasında rolü olduğu vurgulanmaktadır. Bu stratejik amaç, üç adet stratejik hedef ile desteklenmektedir:
 - Kanada'nın yeni nesil ödeme sistemlerini dizayn etmek.
 - Banknotların üretim ve emisyonuna ilişkin araştırmalar yapmak.
 - Merkez bankası dijital parası basımını araştırmak.

Tema-2: İş yapma biçimlerini yenilemek: Stratejik planda bu temanın Bankanın yürüttüğü faaliyetleri nasıl ve ne şekilde yürüttüğü ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu temanın altında iki adet stratejik amaç bulunmaktadır:

- SAM-4: Paydaşlarla ilişki halinde ve şeffaf olmak: Stratejik planda bir bölüm çevre analizine ayrılmış ve paydaşlar belirlenmiştir. Bu stratejik amaç, üç adet stratejik hedef ile desteklenmektedir:
 - Paydaş ilişkilerinde daha proaktif olmak.
 - Dijital iletişimde son teknolojiyi kullanmak
 - Gelişen trendlere uyum ve etki kapasitesini artırmak için paydaşlarla diyalog ve iş birliğini geliştirmek.
- SAM-5: Finansal şoklara dayanıklı olmak: Stratejik planda küresel finansal krizden sonra şoklara daha fazla hazır olmanın önemi vurgulanmaktadır. Bu stratejik amaç, dört adet stratejik hedef ile desteklenmektedir:
 - Şoklara ve değişen piyasa koşullarına gerekli tepkiyi verebilmek için operasyonel kapasiteyi ve dayanıklılığı artırmak.

- Bankanın operasyonlarını, Bankanın dayanıklılığını ve gelişen olaylara karşı esnekliğini sürdürebilecek şekilde yürütmek.
- Mevcut iş süreç ve iş yapma pratiklerini değişen teknolojik-ekonomik koşullar ve çalışan ihtiyaçlarına göre revize etmek.
- Bankanın finansal sürdürülebilirliğini güçlendirmek için risk yönetim uygulamalarını hayata geçirmek.

Tema-3: İnovasyona dayalı kültürü güçlendirmek: Stratejik planda bu temanın Bankanın yürüttüğü faaliyetleri nasıl geliştirdiği ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu temanın altında iki adet stratejik amaç bulunmaktadır:

- SAM-6: Yaratıcı fikir ve çözümlerin kabul gördüğü bir kurumsal iklim oluşturmak: Stratejik planda küresel ekonomik koşulların sürekli değiştiği ve değişime uyum sağlayabilmek için Bankanın değişen koşullara uyumlu yaratıcı fikir ve çözümler geliştirmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu stratejik amaç, üç adet stratejik hedef ile desteklenmektedir:
 - Yeni fikir ve inisiyatiflerin geliştirilmesi için araçlar uygulamaya koymak.
 - Yetenek ve performans yönetimi uygulamalarıyla stratejik ve yaratıcı düşünen liderler yetiştirmek.
 - Kurumsal yaratıcılığı geliştirmek için çalışan yetenek geliştirme programlarını uygulamaya koymak.
- SAM-7: Bilgi paylaşımını ve inovasyonu ilerletmek: Stratejik planda finansal piyasalarda inovasyonun bir istisna değil kural olduğu ve bu nedenle merkez bankası inovasyonunun da buna paralel olarak önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu stratejik amaç, üç adet stratejik hedef ile desteklenmektedir:
 - Veri tabanlarına dayalı makine öğrenimi ve büyük veri analizi uygulamalarını geliştirmek.
 - Yaratıcılığı pekiştirmek için birimler arası çalışma ekiplerinin sayısını artırmak.

- Değişen koşullara uyum sağlayabilmek için değişim yönetimi uygulamalarını geliştirmek.

5.2. Avustralya Merkez Bankası

Avustralya Merkez Bankası (AMB) stratejik planında, planın 2019-2023 raporlama dönemini kapsadığı, merkez bankası kanununun ilgili maddesine hazırlandığı ve plandan sorumlu otoritenin başkan olduğu ifade edilmektedir. AMB'nin kurumsal plan olarak adlandırdığı stratejik plan temel olarak Bankanın temel fonksiyonlarına ilişkin stratejik amaçlarını, her bir amacın gerçekleştirileceği çevre analizini, belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemek için performans göstergelerini ve stratejik amaçlara ulaşmak için nelerin planlandığını içermektedir. Ayrıca stratejik planda Bankanın karşılaşılabileceği risklere yönelik nasıl bir yaklaşım sergileyeceğinden ve amaçlara ulaşmada önemli görülen destek faaliyetlerinin nasıl yönetileceğinden bahsedilmektedir. AMB'nin stratejik planında Bankanın temel fonksiyonları stratejik amaç olarak değerlendirilmiş ve stratejik hedefler bu fonksiyonlara dayalı olarak geliştirilmiştir. AMB'nin 2019-2023 stratejik planına göre Bankanın stratejik amaçları altı grupta toplanmaktadır:

- SAM-1: Para Politikası: Bu stratejik amaç altında para politikasının Avustralya vatandaşlarının menfaatine uygulanmasından Bankanın sorumlu olduğu belirtilmekte ve para politikasının uygulanacağı ekonomik ve yasal çevre ile ilgili bilgiler verilmektedir. Küresel ekonomiye ilişkin belirsizliklerin, gelişmiş ülke merkez bankaları para politikalarının, istihdam piyasası koşullarının, enflasyon oranlarının bu amaç altında yer alan stratejik hedeflerin belirlenmesine rehberlik ettiği belirtilmektedir. Bu stratejik amaç altında üç adet stratejik hedef belirlenmiştir:
 - Avustralya Dolarının değerini korumak.
 - Tam istihdamı sağlamak.
 - Avustralya vatandaşlarının refah düzeyini artırmak.

Bu stratejik hedefler için konulan performans göstergeleri:

- Orta vadeli enflasyonu %2-%3 bandında tutmak,
 - Ekonomide sürdürülebilir büyümeyi sağlamak olarak belirlenmiştir.
- SAM-2: Finansal İstikrar: Bu stratejik amaç altında Bankanın finansal istikrarı sağlamada diğer düzenleyici kuruluşlar ile ortak çalışma yürüttüğü, ekonomik refahı ve tam istihdamı sağlamada temel unsur olarak görülen finansal istikrarın tesis edilmesinden ana sorumlu kuruluşun da Banka olarak görüldüğü belirtilmektedir. Bankaların sermaye yeterlilik oranlarının, konut kredisi başta olmak üzere kredi verme pratiklerinin, hane halkı borçluluk oranlarının, siber risklerin ve bilgi teknolojilerinin bu amaç altında yer alan stratejik hedeflerin belirlenmesine rehberlik ettiği belirtilmektedir. Bu stratejik amaç altında bir adet stratejik hedef belirlenmiştir:

- Finansal istikrarı desteklemek.

Bu stratejik hedef için konulan performans göstergeleri:

- Ekonomiyi destekleyecek istikrarlı bir finansal sistem oluşturmak,
 - Diğer düzenleyici kuruluşlarla ortak çalışarak ekonomideki sistemik riskleri tespit etmek ve gereken önlemleri almak,
 - Finansal istikrara ilişkin riskleri Finansal İstikrar Raporu aracılığı ile kamuoyu ile paylaşmak olarak belirlenmiştir.
- SAM-3: Piyasa Operasyonları: Bu stratejik amaç altında piyasa faizlerinin Bankanın politika faizi etrafında şekillenmesinden ve sistemin ihtiyaç duyduğu likiditenin sağlanmasından Bankanın sorumlu olduğu belirtilmektedir. Piyasa katılımcı davranışlarının ve finansal piyasalara ilişkin yasal düzenlemelerin bu amaç altında yer alan stratejik hedeflerin belirlenmesine rehberlik ettiği belirtilmektedir. Bu stratejik amaç altında üç adet stratejik hedef belirlenmiştir:
- Gecelik faiz oranını belirlemek.
 - Yabancı para portföyünü referans değer etrafında yönetmek.

- Uygun görüldüğünde döviz piyasasına müdahale etmek.

Bu stratejik hedefler için konulan performans göstergeleri:

- Gecelik faiz oranlarının hedeflenen faiz oranıyla uyumunu sağlamak.
 - Bankanın yabancı para portföyünü referans değer etrafında yönetmek.
 - Piyasa müdahalelerine ilişkin veri ve bilgi yayınlamak olarak belirlenmiştir.
- SAM-4: Ödeme Sistemleri: Bu stratejik amaç altında ödeme sistemlerinin finansal sistemin istikrarını sağlayacak ve Avustralya vatandaşlarının refahını artıracak şekilde dizayn edilmesinden Bankanın sorumlu olduğu belirtilmektedir. Nakit para kullanımının azalmasının, finansal teknolojilerde yaşanan yeniliklerin, elektronik ödeme kullanımının hızla artmasının, takas ve mutabakat sistemlerindeki yeniliklerin, kullanıcı ve sektör beklentilerinin bu amaç altında yer alan stratejik hedeflerin belirlenmesine rehberlik ettiği belirtilmektedir. Bu stratejik amaç altında dört adet stratejik hedef belirlenmiştir:

- Ödeme sistemlerinde rekabeti, etkinlik ve etkililiği desteklemek.
- Finansal piyasa altyapısına ilişkin sunulan hizmetlerde istikrarı sağlamak.
- Bankanın EFT (Elektronik Fon Transferi) sistemi olan RITS (Reserve Bank Information and Transfer System) altyapısında operasyonel güvenilirliği sağlamak.
- RITS altyapısında siber güvenliği sağlamak.

Bu stratejik hedefler için konulan performans göstergeleri:

- Kartlı ödeme sistemlerinin yasal çerçevesini belirlemek,
- Sektörle birlikte çalışarak ödeme mesajı standartlarını geliştirmek,

- Ulusal düzenleme standartlarını uluslararası gelişmelere uyumlandırmak,
 - RITS sistemini 7/24 çalışır kılmak,
 - Siber dayanıklılığı desteklemek için yatırım yapmak olarak belirlenmiştir.
- SAM-5: Mali Ajanlık ve Haznedarlık: Bu stratejik amaç altında Avustralya'daki kamu kuruluşlarının ödeme ve tahsilat işlemlerinin, hesap açma ve takip işlemlerinin ve hazine işlemlerinin yerine getirilmesinden mali ajan ve haznedar olarak Bankanın sorumlu olduğu belirtilmektedir. Ödeme teknolojilerindeki yeniliklerin ve kamu kurumlarının vatandaşlarla olan mali etkileşimindeki değişikliklerin bu amaç altında yer alan stratejik hedeflerin belirlenmesine rehberlik ettiği belirtilmektedir. Bu stratejik amaç altında iki adet stratejik hedef belirlenmiştir:
- Haznedarlık ve mali ajanlık görevinin amaca uygun olarak yerine getirilmesini sağlamak.
 - Diğer kamu kuruluşlarına güvenli ve etkin hizmet sunmak.

Bu stratejik hedefler için konulan performans göstergeleri:

- Kamu kuruluşları için hesap açma ve takip etme sisteminin bilişim altyapısını yenilemek,
 - Yeni Ödeme Platformu (New Payment Platform-NPP) sistemini devreye almak olarak belirlenmiştir.
- SAM-6: Emisyon: Bu stratejik amaç altında banknotların uluslararası standartlarda üretimi ve dizaynı, güvenli ve etkin bir şekilde dağıtımı, fersude banknotların imhası, banknot sahteciliği ile mücadele ve güvenlik özelliklerinin geliştirilmesi işlemlerinden Bankanın sorumlu olduğu belirtilmektedir. Nakit para kullanım oranındaki değişimlerin ve sahtecilik faaliyetlerinin bu amaç altında yer alan stratejik hedeflerin belirlenmesine rehberlik ettiği belirtilmektedir. Bu stratejik amaç altında üç adet stratejik hedef belirlenmiştir:

- Banknot talebini karşılamak.
- Banknotların güvenlik özelliklerini artırmak.
- Banknot kalitesini artırmak.

Bu stratejik hedefler için konulan performans göstergeleri:

- Ticari bankaların banknot talebini üç iş günü içinde karşılamak,
- Yeni Nesil Banknot Programı (Next Generation Banknote Program) çerçevesinde artırılmış güvenlik özellikleriyle 20 Dolar banknotları tedavüle sokmak,
- Dolaşımdaki banknotların kalitesini asgari kalite standartlarının üstünde tutmak olarak belirlenmiştir.

5.3. Amerika Merkez Bankası

Amerika Merkez Bankası (FED) 2016-2019 Stratejik Planında, ABD'deki kamu kuruluşlarının 1993 tarihli "Government Performance and Results Act" (GPRA) Kanunu'na göre kongreye ve paydaşlara danışarak stratejik plan hazırlamakla yükümlü olduğu belirtilmektedir. Planda Bankanın bu kanun kapsamına girmemekle birlikte, bu kanunun ruhunu yansıtacak bir biçimde o tarihten beri stratejik plan hazırladığı belirtilmektedir. ABD Merkez Bankaları Sistemi (Federal Reserve System) 1913 tarihli "Federal Reserve Act" isimli yasayla kurumsallaşmış olup kuruluşundan bu yana çeşitli kanunlarla sistemin ilk kuruluş amacı desteklenmiş, zenginleştirilmiş ve daha kapsamlı bir hale getirilmiştir.

Stratejik planda, ABD Merkez Bankaları Sistemi'nin Vaşington merkez olmak üzere 12 bölgesel merkez bankasından oluştuğu, yönetim organı olan yönetim kurulunun (Board of Governors) stratejik planın onaylanmasından sorumlu organ olduğu belirtilmektedir. Stratejik planda FED'in misyonu, ülkenin merkez bankaları sistemi olarak, para politikasının, finansal istikrarın ve ödeme sistemlerinin etkinliğini desteklemek olarak tanımlanmıştır. Stratejik planda Bankanın misyonunu destekleyen ana faaliyetlerin para politikası, finansal istikrar ve ödeme sistemleri olduğu ve faaliyetlerin kurumsal değerler temelinde yürütüldüğü belirtilmektedir.

Kamu yararı gözetmek, güvenilir olmak, operasyonel faaliyetlerde mükemmellik, kurumsal kaynakları etkin kullanmak planda kurumsal değerler olarak yer almıştır.2016-2019 stratejik planında, planın hazırlanırken önceki dönem stratejik planının rehberliğinden faydalandığı, mevcut operasyonların ve destek faaliyetlerinin göz önünde bulundurulduğu, paydaş geri bildiriminin sağlandığı, dış çevre analizi yapıldığı ve tüm bu faktörlerin Bankanın misyonunu nasıl etkilediğine dair değerlendirmelerin yapıldığı ifade edilmektedir. FED'in 2016-2019 stratejik planına göre Bankanın stratejik amaçları altı tema altında toplanmaktadır:

Tema-1: Proje Geliştirme ve Kaynak Tahsisi: Stratejik planda bu temanın Bankanın çevresel değişimlere karşı proje geliştirmesi ve projelere kaynak ayırması ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu tema altında yer alan stratejik amaç:

- SAM-1: Proje yönetim kapasitesini artırmak ve misyonu ilgilendiren mevcut ve gelişen programları desteklemek için kaynak tahsis etmek.

Bu stratejik amaç altında üç adet stratejik hedef belirlenmiştir:

- Stratejik öncelikleri yönetmek için etkili politikalar ve süreçler dizayn etmek ve mevcut ve gelişen önceliklere kaynak tahsis etmek.
- Proje yönetim kapasitesini artırmak.
- Birimler arası koordinasyonu ve iletişimi artırmak.

Bu stratejik hedefler için konulan performans göstergeleri:

- Stratejik önceliklere uygun kaynak tahsisi yapmayı sağlayacak etkin bir yönetim politikası geliştirmek,
- Proje yönetiminde en iyi uygulama örneklerini esas almak,
- Birimler arası ekiplerin ihtiyaç duyduğu koordinasyonu sağlamak olarak belirlenmiştir.

Tema-2: İşgücü: Stratejik planda bu temanın hızla değişen küresel ekonomik koşullar altında Bankanın misyon hedefine ulaşması için gerekli olan

kaliteli insan kaynağı sağlamak için en iyi yeteneklerin Bankaya kazandırılması ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu tema altında yer alan stratejik amaç:

- SAM-2: Farklı altyapı, deneyim ve yeteneklere sahip kaliteli potansiyel adaylar için Bankayı bir cazibe merkezi haline getirmek.

Bu stratejik amaç altında dört adet stratejik hedef belirlenmiştir:

- Farklı yetenek, altyapı ve birikimleri önemseyen, bunlardan faydalanan kapsayıcı ve takım çalışmasına dayalı bir iş ortamı yaratmak.
- Kaliteli insan kaynağını Bankaya kazandırmak.
- En iyi insan kaynakları uygulamalarıyla, kaliteli personeli Bankada tutmak.
- Yeni nesil liderler yetiştirmek.

Bu stratejik hedefler için konulan performans göstergeleri:

- Çalışanların yetkinliklerini, bilgilerini artırmak ve yaratıcı çözüm ve fikirlerin yaygınlık kazanmasını sağlamak için rotasyon yapmak ve birimler arası ekip çalışmasını teşvik etmek,
- Daha yetkin bir işgücünü istihdam etmek için farklı işe alım kaynaklarını ve ağlarını kullanmak,
- Çalışanların geribildirimde bulunmasını teşvik etmek ve çalışanlar arası etkin iletişimi sağlamak,
- Esnek ve tele-çalışma için gereken koşulları hazırlamak olarak belirlenmiştir.

Tema-3: Fiziksel Altyapı: Stratejik planda bu temanın bina ve çalışma ofislerinin çalışanların verimli çalışmalarına olanak sağlayacak modern ve güvenli bir şekilde dizayn edilmesi ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu tema altında yer alan stratejik amaç:

- SAM-3: Mimari dizayn ve teknoloji kullanılarak verimli çalışmaya ve takım çalışmasına olanak tanıyan bir iş ortamı oluşturmak.

Bu stratejik amaç altında dört adet stratejik hedef belirlenmiştir:

- Çalışanların görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesine olanak sağlayan bir fiziksel çalışma alanı oluşturmak.
- Çalışanların ihtiyacını karşılayacak, verimli çalışmayı artıracak modern ve güvenli bir fiziksel ortam oluşturmak için mevcut fiziksel ortamın en iyi şekilde değerlendirilmesini sağlamak.
- Çalışma ortamının fiziksel altyapısından en etkin şekilde faydalanmak için en iyi uygulama örneklerini benimsemek.
- Alternatif çalışma ortamlarına ilişkin politikalar geliştirmek.

Bu stratejik hedefler için konulan performans göstergeleri:

- Çalışanların, çalışma ortamlarına ilişkin memnuniyetini ölçmek,
- Fiziksel altyapı maliyetlerini sektör ortalamalarıyla karşılaştırıp değerlendirmek olarak belirlenmiştir.

Tema-4: Teknoloji: Stratejik planda bu temanın artan veri hacmi, operasyonel hataya yol açan manuel işlemlerin varlığı, artan sektör talepleri, dijitalleşen iş yapma biçimlerinin yol açtığı ihtiyacı teknolojik altyapı iyileştirmeleriyle karşılama ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu tema altında yer alan stratejik amaç:

- SAM-4: Operasyonel mükemmellik, verimlilik ve güvenliği yaratıcı teknolojik platformlar aracılığıyla desteklemek.

Bu stratejik amaç altında üç adet stratejik hedef belirlenmiştir:

- Banka genelinde veri işleme kapasitesini artıracak teknoloji yol haritası belirlemek.
- Banka genelinde teknoloji kullanımını ve yaratıcılığı artıracak araştırma ve geliştirme kültürü yaratmak.
- Veriye ulaşımı kolaylaştırmak, veri güvenliği ve kullanım kolaylığı sağlamak için teknolojik altyapıyı iyileştirmek.

Bu stratejik hedefler için konulan performans göstergeleri:

- Ulusal ve uluslararası ortaklarla iş birliğini ve iletişimi güçlendirecek grafik, video, ses, e-mail, mesajlaşma gibi teknolojik araçların kullanımını artırmak,
- Veri saklama ve işleme kapasitesini artırmak,
- Teknoloji deneyimini ve inovasyonu mümkün kılan bir iş ortamı yaratmak olarak sıralanmıştır.

Tema-5: Veri: Stratejik planda bu temanın Bankanın bilgi temelli bir örgüt olduğu, bu nedenle zengin bir veri setine ulaşımının zorunlu olduğundan hareketle modern veri işleme teknolojilerine ihtiyaç duyduğu ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu tema altında yer alan stratejik amaç:

- SAM-5: Ekonomik ve finansal gelişmeleri, ortaya çıkan finansal istikrara ilişkin riskleri veri yönetimi ve analitiği aracılığıyla analiz etmek.

Bu stratejik amaç altında üç adet stratejik hedef belirlenmiştir:

- Veriye ilişkin gelişen iş ihtiyaçlarını zamanında ve etkin bir şekilde karşılayabilmek için veri mimarisini, süreçlerini ve saklama teknolojisini geliştirmek,
- Bankanın kamuya açık verilerinin farkındalığını, ulaşılabilirliğini ve kullanılabilirliğini artırmak,
- Banka çalışanlarının etkin çalışabilmesi için verilerin ulaşılabilir olmasını sağlamak olarak belirlenmiştir.

Bu stratejik hedefler için konulan performans göstergeleri

- Veri kalite standartlarını iyileştirmek,
- Kurulun verileri aldığı programların kullanıcı ara yüzünü geliştirmek,
- Kurumsal verilerin güncelliğini sağlamak olarak belirlenmiştir.

Tema-6: Hesap Verebilirlik ve Kamuoyu İletişimi: Stratejik planda bu temanın Bankanın politika ve operasyonlarıyla kongreye ve kamuoyuna yönelik sorumluluk taşıdığı ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu tema altında yer alan stratejik amaç:

- SAM-6: Kamuoyu iletişimi ve hesap verebilirliği ile Bankanın misyonunun anlaşılabilirliğini artırmak.

Bu stratejik amaç altında üç adet stratejik hedef belirlenmiştir:

- Kongrenin ve kamuoyunun Bankanın politika kararlarını daha iyi anlamasını sağlamak.
- Paydaşlarla iş birliğini, iletişimi ve etkileşimi artırmak.
- Finans sektöründen, kamuoyundan, araştırmacılardan Bankanın politika ve operasyonlarına ilişkin geri bildirim almak.

Bu stratejik hedefler için konulan performans göstergeleri

- Bankanın politikalarının anlaşılabilirliğini artırmak için veri yayınlamak,
- Bankanın faaliyetlerinin kamuoyu nezdinde farkındalığını ve bilinirliğini artırmak olarak belirlenmiştir.

5.4. Polonya Merkez Bankası

Polonya Merkez Bankası (PMB) 2019-2021 Stratejik Planında Bankanın misyonu, fiyat istikrarını sağlamak ve hükümetin ekonomi politikalarına destek vermek olarak tanımlanmıştır. PMB'nin 2019-2021 stratejik planında önceliklendirilmiş yedi stratejik amaç yer almaktadır:

- SAM-1: Makroekonomik tahmin modellerini ve para politikasında kullanılan veri setini güçlendirmek için para politikası araştırmalarını artırmak, para politikasının araçlarını, aktarım mekanizmalarını ve etkilerini analiz etmek: Stratejik Planda bu amacın Bankanın temel görevinin para politikası kanalıyla fiyat istikrarını sağlamak ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Bankanın ana görevinin düşük düzeyde ve stabil bir enflasyon hedefini sağlamak olduğu ve bu hedefe ulaşmak için ana araç olan para politikasına ilişkin teknik analiz kapasitesinin geliştirilmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

Bu stratejik amaç altında dört adet stratejik hedef belirlenmiştir:

SH-1: Hane halkı gelir anketi hazırlamak.

Bu stratejik hedef için konulan performans göstergeleri:

- Veri elde etmek için yapılacak anketlerde Polonya Merkezi İstatistik Ofisi ile ortak çalışmak ve gerektiğinde anlaşmalar yapmak.
- Güncel ve detaylı bir veri tabanı oluşturmak.
- Yayınlamak için anket sonuç raporu hazırlamak.

SH-2: Enflasyon, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH) ve ekonomiye ilişkin muhtemel risklerin tahmininde kullanılmak üzere, finansal sektör ve reel sektör arasındaki ilişkiye dair modeller geliştirmek.

Bu stratejik hedef için konulan performans göstergeleri:

- Bankanın ana tahmin modeli olan “Naradowy Bank Polski Economic Model” (NECMOD) modelini bankacılık sektörünün artan önemini yansıtacak şekilde genişletmek.
- Makroekonomiye ilişkin bilimsel makaleler yayınlamak.

SH-3: Ticari kredilerin PMB para politikası aktarım mekanizmasına olan etkilerini araştırmak.

Bu stratejik hedefler için konulan performans göstergeleri:

- Kredi kanalının para politikası aktarım mekanizmasına etkisini belirlemek.
- Araştırma raporunu kamuoyuyla paylaşmak.

SH-4: Demografik değişikliklerin ve göçün PMB para politikasına etkisini araştırmak.

Bu stratejik hedefler için konulan performans göstergeleri:

- Göçün ve nüfusun demografik özelliklerinin para politikasına etkisini dikkate alan yapısal model geliştirmek.
- Model temelli simülasyonlar yürütmek.

- SAM-2: Makro ihtiyati gözetimin etkinliğini artıracak araştırma çalışmaları ile finansal istikrarı sağlamak: Stratejik planda bu amacın para politikasının etkinliği için finansal istikrarın ön planda olması gerekliliği ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Planda, makro ihtiyati gözetim görevinin kanunla Bankanın bir organı olan Finansal İstikrar Komitesine (FSC) verildiği belirtilmektedir. FSC'nin karar alım süreçlerini desteklemek için, PMB'nin para politikası ve finansal istikrara ilişkin araştırma kapasitesinin geliştirilmesini hedeflediği belirtilmektedir.

Bu stratejik amaç altında dört adet stratejik hedef belirlenmiştir:

SH-1: Sistemik riskin yapısal boyutunu değerlendirebilecek modeller geliştirmek.

- Geliştirilen modeli bilimsel toplantılarda sunmak.
- Geliştirilen modeli finansal istikrar analizinde kullanmak.

SH-2: Bankacılık kredi kalitesi ve dinamiklerine ilişkin tahmin yöntemlerini iyileştirmek.

- Panel regresyon modelleriyle kredi büyümesi ve kalitesini tahmin etmek.
- Panel regresyon sonuçlarını, zaman serisi ve trend analizi yöntemleriyle elde edilen sonuçlarla kıyaslamak.

SH-3: Finansal sistemde kriz yönetimi çerçevesini iyileştirmek.

- Kriz yönetim çerçevesinde gerekli değişiklikleri yapmak.

SH-4: Makro ihtiyati araçların kalibrasyonu için simülasyon yöntemleri uygulamak.

- Makro ihtiyati araçların analizinde kullanılacak simülasyon yöntemlerinin en iyilerinin tespiti için literatürü incelemek.
 - Simülasyon araçlarını kalibre etmek ve yapılandırmak.
- SAM-3: Emisyon süreçlerinin verimliliğini artırmak: Stratejik planda bu amacın PMB'nin Polonya'da banknot ve bozuk para tedavülünden

sorumlu tek kuruluş olması nedeniyle, emisyon işlemlerini iyileştirmek ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Banka emisyon süreçlerini daha verimli hale getirmek amacıyla, banknot üretim maliyetlerinin azaltılması ve piyasanın ihtiyaç duyduğu daha kaliteli ve güvenli banknotların üretilmesinden sorumludur.

Bu stratejik amaç altında iki adet stratejik hedef belirlenmiştir:

- SH-1: Tedavüldeki banknotların güvenlik özelliklerini artırmak.
 - Banknotlara GS1 barkod özelliğini getirmek.
 - Yeni banknot paketleme sistemini uygulamak.
- SH-2: Banknot ve bozuk para üretim maliyetlerini azaltmak.
 - Bozuk para üretiminde kullanılan malzemeyi değiştirmek.
- SAM-4: Yabancı para rezerv yönetimi ve risk yönetim süreçlerini iyileştirmek: Stratejik planda bu amacın yabancı para rezerv yönetimi ve risk yönetimi ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Bankanın, ülkenin finansal kredibilitesini sağlamak, ani sermaye çıkışlarında riski azaltmak ve uluslararası piyasalardan kesintisiz fon bulabilmek için yabancı para rezervi tuttuğu ifade edilmektedir. PMB'nin kendi risk-getiri profiline göre yabancı para rezervini yönettiği ifade edilmekte olup, bu amaç için yatırım araç çeşitliliğinin genişletilmesinin, piyasa koşullarının dikkate alınmasının ve rezerv ile risk yönetim yöntemlerinin iyileştirilmesinin hedeflendiği belirtilmektedir.

Bu stratejik amaç altında bir adet stratejik hedef belirlenmiştir:

SH-1: Yabancı para rezerv yönetiminde finansal risk analizi kapsamını geliştirmek.

- Risk analizi yöntemlerini geliştirmek.
- SAM-5: Ödeme sistemlerinin güvenilir ve kesintisiz bir biçimde işlemlerini sağlamak: Stratejik planda bu amacın finansal istikrar ve para politikasının etkinliği için ödeme sistemlerinin önemi ve Bankanın

ödeme sistemleri düzenleme ve gözetiminden sorumlu ana kuruluş olarak rolü ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Planda, ödeme sistemleri alanında hızlı bir değişim yaşandığı, Bankanın ödeme sistemlerinin kesintisiz ve güvenilir işlemesinden sorumlu kuruluş olarak Finansal Teknoloji (FİNTEK) alanındaki gelişmeleri sürekli olarak takip etmeyi hedeflediği belirtilmektedir. Buna ek olarak, Banka kamuoyu eğitim faaliyetleri ve tanıtım programlarıyla toplumda finansal okuryazarlığı artırmayı hedeflemektedir.

Bu stratejik amaç altında iki adet stratejik hedef belirlenmiştir:

SH-1: Ödeme sistemlerine ilişkin istatistiki veri toplama ve işlemeye yönelik veri tabanını geliştirmek.

- PAR-BSP modülünü ödeme sistemi istatistiklerini içerecek bir şekilde genişletmek.
- PAR-BSP modülünün anlık veri üretmesini sağlamak.

SH-2: Avrupa Merkez Bankası (ECB)'nin geliştirdiği “Trans-European Automated Real-Time Gross Settlement Express Transfer System” (TARGET2) sisteminin bir parçası olmak.

- Target2 sisteminin gerekliliklerini tespit etmek.
 - PMB bilişim sistemlerinde yapılması gerekli değişiklikleri yapmak.
 - PMB mevcut fon transfer sisteminin Target2 sistemine migrasyonunu gerçekleştirmek.
- SAM-6: Para politikası ve finansal istikrar karar alma süreçlerine destek olacak istatistiki veri işleme ve analiz kapasitesini artırmak: Stratejik planda bu amacın istatistiki veri toplama, işleme ve analiz ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Finansal sistemi etkileyebilecek sistemik risklerin tespitinde ve makroekonomik karar alma süreçlerinde kullanılmak üzere finansal sektör ve ödemeler dengesine ilişkin verilerin Banka tarafından toplandığı, işlendiği ve analiz edildiği belirtilmektedir. Bu amaç doğrultusunda her geçen gün verilerin kapsam ve içeriğinin

genişletilmesinin ve verilerin ECB, IMF ve EUROSTAT gibi kuruluşların belirlediği uluslararası standartlara uyumlandırılmasının hedeflendiği belirtilmektedir.

Bu stratejik amaç altında iki adet stratejik hedef belirlenmiştir:

SH-1: PMB Reporting Information System (RIS) -Raporlama Bilgi Sistemini geliştirmek ve daha ileri düzeyde otomasyonunu sağlamak.

- RIS otomasyonuna ilişkin raporları Avrupa Bankacılık Otoritesi (EBA) ile paylaşmak.

SH-2: Polonya'da göçmenlere ilişkin veri toplamak ve bunun istihdam piyasasına etkilerini araştırmak.

- şubeler aracılığıyla göçmenlere ilişkin veri toplamak.
- Toplanan verilerin istihdam piyasasına etkilerini incelemek.

- SAM-7: Bankanın süreç ve faaliyetlerinin yeniden dizaynına yönelik çözüm nerileri geliştirmek: Stratejik planda bu amacın PMB'nin aktivitelerinin optimizasyonuna ilişkin olduğu belirtilmektedir. Bu amaç altında 2019-2021 döneminde PMB'de hesabı bulunan diğer kamu kuruluşlarına yönelik gerçekleştirilen işlemlerin optimizasyonunun hedeflendiği ifade edilmektedir.

Bu stratejik amaç altında iki adet stratejik hedef belirlenmiştir:

SH-1: Diğer kamu kuruluşlarına sunulan hizmetleri optimize etmek.

- PMB'de hesabı olan kuruluşlara yeni hizmetler sunmak.

SH-2: PMB'de hassas veri korumasına yönelik ileri düzeyde gelişmiş teknolojik araçlar geliştirmek.

- Hassas veri izleme faaliyetlerini uygulamaya almak.

5.5. Brezilya Merkez Bankası

Brezilya Merkez Bankası (BMB) 2016-2019 Stratejik Planında, bahse konu planın Bankanın orta ve uzun vadeli amaçlarına ulaşmasını sağlayacak temel doküman olduğu belirtilmektedir. Stratejik planın her dönem periyodik olarak revize edildiği ve bu revizyonun çalışanların ortak çabaları sonucunda katılımcı bir anlayışla yapıldığı ifade edilmektedir. Stratejik planın Bankayı etkileme potansiyeli bulunan risk unsurları, iç ve dış çevre analizi ve Banka yönetim kurulunun direktifleri dikkate alınarak hayata geçirildiği belirtilmektedir. Stratejik planda yer alan stratejik hedeflerin BMB'nin misyon, vizyon, kurumsal değerler ve stratejik amaçlarından türetildiği ve stratejik planın kurumsal kültür ve yönetim pratiklerinde ilerleme sağladığı belirtilmektedir. BMB 2016-2019 stratejik planı Bankanın misyon, vizyon, kurumsal değerler ve stratejik amaçlarına ilişkin bilgiler içermektedir.

BMB'nin Misyonu: Paranın alım gücünü korumak ve finansal sistemin sağlıklı ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamak.

BMB'nin Vizyonu: Bağımsız yapısı ve kurumsal mükemmelliğe bağlılığı ile Brezilya'da ekonomik ve finansal istikrarın sağlanmasında öncü kuruluş olarak tanınmak.

BMB'nin Kurumsal Değerleri: BMB'nin 2016-2019 stratejik planında kurumsal değerler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Paylaşıcılık: Kurum içi bilgi paylaşımının ve etkileşimin artırılarak çabaların ortak değerler etrafında birleştirilmesini sağlamak ve Bankanın diğer kuruluşlarla iş birliği içinde faaliyet göstermesini temin etmek.
- İş Ahlakı: Tüm faaliyetlerin kamu çıkarı gözetilerek iyi niyet, anlayış, doğruluk ve etik ilkeler çerçevesinde yürütülmesini sağlamak.
- Mükemmellik: Sunulan hizmetlerin kalitesinde daima mükemmelliği hedeflemek, sürekli gelişim içinde olmak.
- Kurumsal Aidiyet: Bankanın ortak çıkarlarını gözetmek ve sorumluluk bilinci ve adanmışlık duygusuyla çalışmak.

- Sonuç Odaklılık: Kurumsal stratejik amaçlara ulaşmak için yapılması gerekli faaliyetleri önceliklendirmek ve eylem planlarına ilişkin inisiyatif almak.
- Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: Kurumsal faaliyetleri ve kararları kamuoyu ve paydaşlarla düzenli ve zamanında paylaşmak.
- Sosyal Sorumluluk: Çalışanların ve toplumun çıkarlarını gözetmek.

BMB'nin 2016-2019 Stratejik Amaçları:

- SAM-1: Politika faizi ve diğer para politikası araçlarını kullanarak enflasyonun hedeflenen çerçevede gerçekleşmesini sağlamak.
- SAM-2: Finansal istikrar hedefiyle finansal sistemin sağlıklı, verimli ve güvenli bir şekilde işlemlerini sağlamak ve ödeme sistemlerinin uluslararası standartlara uygun düzenleme ve gözetiminin yapılarak sorunsuz işlemlerini sağlamak.
- SAM-3: Finansal okuryazarlığı artırmak, diğer kamu kuruluşları ve kamuoyuyla iş birliğini güçlendirmek.
- SAM-4: Kurumsal misyona ulaşmak için gereken yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesini sağlamak.
- SAM-5: BMB'nin diğer merkez bankaları ve finansal kuruluşlarla olan ilişkisini güçlendirmek, ikili ekonomik ve teknik iş birliği faaliyetlerinde bulunmak.
- SAM-6: BMB'nin organizasyonel yapısını, kurumsal iletişimini ve yönetim pratiklerini değişen koşullara uygun bir şekilde değiştirmek ve sürekli bir biçimde iyileştirmek.

5.6. Endonezya Merkez Bankası

Endonezya Merkez Bankası (EMB) stratejik planında, Bankanın vizyon, misyon, kurumsal değerler ile stratejik amaç ve hedeflerine yer verilmiştir.

EMB'nin Vizyonu: Endonezya ekonomisine somut katkı yapan bir merkez bankası olmak ve gelişmekte olan ülke merkez bankaları arasında en iyi merkez bankası olmak.

EMB'nin Misyonu: EMB kapsamlı bir misyon bildirimini şu şekilde yapmaktadır:

- Para politikası ve diğer politika araçlarını kullanarak ulusal para olan ruginin değerini korumak.
- Makro ve mikro ihtiyati politikalarla finansal istikrarı sağlamak.
- Diğer stratejik ortaklarla birlikte ödeme sistemleri altyapısını güçlendirerek dijital ekonominin gelişmesini sağlamak.
- Bankanın para politikası araçları, hükümetin mali politikaları, yapısal reformlar ve stratejik ortakların politikaları arasında sinerji yaratarak makroekonomik istikrarı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi desteklemek.
- Finansal piyasaların derinliğini artırarak, Bankanın para politikasının etkinliğini sağlamak.
- Ulusal ve bölgesel düzeyde İslami finansı geliştirmek.
- EMB'nin uluslararası alandaki rolünü, kurumsal yapısını, insan kaynaklarını, yönetim pratiklerini ve bilgi sistemleri altyapısını güçlendirmek.

EMB'nin Kurumsal Değerleri: Güvenilirlik, profesyonellik, mükemmellik, kamu yararı gözetme, koordinasyon, takım çalışması ve ekip ruhu olarak yer almaktadır.

EMB'nin stratejik planında önceliklendirilmiş üç stratejik amaç (SAM) yer almaktadır:

- SAM-1: Makroekonomik istikrarı sağlamak.
- SAM-2: Sürdürülebilir ekonomik büyümeyi sağlamak.
- SAM-3: Gelişmekte olan ülke merkez bankalarının en iyisi olmak.

EMB'nin stratejik planında yer alan stratejik hedefler şunlardır:

- Endonezya Rupisinin değerini korumak için para politikası ve diğer politika araçlarının etkinliğini artırmak.

- Cari açığı kontrol altında tutmak ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi teşvik etmek için, Bankanın para politikası, hükümetin mali politikası ve yapısal reformlar arasında uyumu sağlamak.
- Finansal istikrarı sağlamak ve sürdürmek için makro ihtiyati politikayı ve gözetim politikasını güçlendirmek.
- EMB'nin makro ihtiyati politika çerçevesi ile Endonezya Finansal Hizmetler Otoritesi (EFHO)'nin mikro ihtiyati ve finansal istikrar politika çerçevesinin uyumunu sağlamak.
- Finansal sektörde dijitalleşmeyi desteklemek için EFHO ile ortak çalışma yürütmek.
- Finansal hizmetlerdeki teknolojik gelişmelere paralel olarak EMB'nin bilişim altyapısını modernize etmek.
- Kurumsal stratejilerini desteklemek için, kurumsal yapıyı, iş süreçlerini, insan kaynağını güçlendirmek.
- Diğer merkez bankaları ile ekonomik ve teknik ikili iş birliğini geliştirmek.
- Endonezya İslami Finans Kuruluşu ile ortak çalışma yürüterek İslami finansı geliştirmek.
- Bankanın para politikası etkinliğini artırmak için finans piyasalarının derinliğinin artmasını sağlamak.
- Bankanın risk yönetim uygulamalarını, yönetim pratiklerini, yasal çerçevesini, hesap verebilirliğini ve sürdürülebilirliğini güçlendirmek.
- Bankanın ödeme sistemleri altyapısını güçlendirmek, finansal teknoloji alanındaki yeniliklere öncülük etmek ve emisyon işlemlerini verimli bir biçimde yürütmek.

5.7. İngiltere Merkez Bankası

İngiltere Merkez Bankası (BOE)'nin "Vision 2020" olarak adlandırdığı 2017-2020 Stratejik Planında Bankanın kuruluş tarihi olan 1694'ten beri İngiltere vatandaşlarının ortak çıkarlarını desteklemek için çalıştığı ifade edilmektedir. Planın hazırlanmasında bir önceki dönem stratejik planında da yer alan "One Bank" ilkesine sadık kalındığı ifade edilmektedir. BOE'nin "One Bank" olarak tanımladığı "Tek Banka" ilkesi BOE'nin her düzeyden çalışanının Bankanın ortak amaçları etrafında kenetlenmesi ve Bankanın tüm birimlerinin

uyum içinde ve tek bir yapı olarak çalışması şeklinde tanımlanmaktadır. Vision 2020 stratejik planının hazırlanmasında iç ve dış paydaşlarla kapsamlı görüşmeler yapıldığı ve çevre analizinden elde edilen sonuçların Bankanın Vision 2020 planının ruhunu oluşturduğu ifade edilmektedir. İç ve dış paydaşlarla yapılan görüşmeler neticesinde,

- Banka çalışanlarının, görevlerinde daha fazla inisiyatif ve yetki almak istedikleri,
- Kamuoyunun Bankanın faaliyetlerine ilişkin farkındalığının yetersiz olduğu sonuçları çıkarılmıştır.

Bu alandaki eksikliklere bir çözüm olarak Vision 2020 ile

- SAM-1: BOE'nin ekonomi politikalarının etkinliğini sağlamak için Bankanın toplum nezdinde daha ulaşılabilir ve anlaşılabilir olmasını sağlamak: Stratejik planda bu amacın BOE'nin iletişim politikasıyla ilgili olduğu belirtilmektedir.

Bu stratejik amaç altında üç stratejik hedef (SH) bulunmaktadır:

- SH-1: Çok katmanlı ve yaratıcı bir iletişim politikası benimsemek: Vision 2020'de iyi iletişimin başlı başına iyi bir politika aracı olduğu fakat Bankanın açıklamak zorunda olduğu içeriğin çoğu zaman karmaşık ve teknik olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle farklı hedef gruplarına yönelik çok katmanlı bir iletişim stratejisi anlamına gelen farklı hedef gruplarının farklı iletişim taleplerini dikkate almak BOE'nin iletmek istediği temel mesajların kamuoyuna daha açık bir şekilde aktarılmasını sağlayacaktır. BOE bu amaç doğrultusunda, biri daha basit, akıcı ve anlaşılması kolay diğeri ise daha kapsamlı ve teknik olmak üzere Enflasyon Raporunu iki farklı sürüm halinde yayınlamıştır. Bu raporlardan biri genel kamuoyunu, diğeri ise akademisyen, ekonomist gibi daha teknik kitleyi hedef almaktadır. Bu şekilde, toplumsal farkındalığın, kamuoyu katılımının artırılacağı, kamuoyuyla karşılıklı güvenin tesis edileceği ve Banka politikalarının etkinliğinin sağlanacağı düşünülmektedir.

- SH-2: Bankanın politika mesajlarının kamuoyunun daha geniş bir kesimine ulaşmasını sağlamak: BOE politika mesajlarını daha geniş bir kamuoyu kesimine ulaştırmayı politikalarının etkinliği açısından önemli görmektedir. Kamuoyunun geniş bir kesimiyle diyalog geliştirmek kamuoyunu etkileyen konular hakkında Bankaya bilgi sağlayacak ve BOE'nin politika etkinliğini artıracaktır. Bu doğrultuda BOE, şubelerle, ulusal ve bölgesel derneklerle iş birliği yapmakta ve bu faaliyetlerle toplumun büyük bir kesimine ulaşmış, kamuoyunu bilgilendirmeyi amaçlamaktadır. Diğer taraftan BOE toplumun ve ekonominin önemli bir parçası olarak gördüğü genç nüfusu ekonomi politikaları hakkında bilgilendirmek, yeni nesil liderleri yetiştirmek için okul programları düzenlemeyi sürekli hale getirmeyi amaçlamaktadır. Eğitim uzmanları danışmanlığında hazırlanan kalite sertifikalı içeriklerin okul dersleriyle bağlantısı kurularak gönüllü banka çalışanları tarafından öğrencilere aktarılması BOE'nin toplumsal katılımı sağlama hedefine ulaşması açısından önemli görülmektedir.
- SH-3: Kurum içi iletişimi daha iyi politikaların geliştirilmesini ve karar alma süreçlerinin etkinliğini sağlayacak şekilde yeniden tasarlamak: BOE stratejik planında kurum dışı iletişimin yanı sıra kurum içi iletişimin de önemine dikkat çekmektedir. Karar almada açık yöntem ismiyle hayata geçirilen projede, çalışanların kararlarını nasıl aldıklarını, alınan kararların iletişimini diğer çalışanlarla nasıl yaptıklarını açıkça ifade etmeleri teşvik edilmekte ve bunun kültürel değişimi beraberinde getirerek çalışanların Bankanın karar alma süreçlerinin bir parçası olmasını sağlayacağı varsayılmaktadır.
- SAM-2: BOE'nin çalışan potansiyelinin en üst düzeye çıkarılması için, çalışanların daha fazla yetkilendirilmesini ve inisiyatif alabilmesini sağlamak: Stratejik planda bu amacın BOE'nin insan kaynağı politikasıyla ilgili olduğu belirtilmektedir.

Bu stratejik amaç altında üç stratejik hedef (SH) bulunmaktadır:

- SH-1: Çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmak: BOE belirlemiş olduğu misyona ulaşmada her düzeyden, farklı yetenek, deneyim ve fikirlere sahip çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını önemli görmektedir. BOE çalışan potansiyelini ortaya çıkarıp kullanışlı hale getirmeyi yöneticilerin sorumluluk alanı olarak görmek ve bu kapsamda yöneticilerin ilgili oldukları alanda yetkin olmalarını beklemektedir. Bu doğrultuda yönetici yetkinliği, eğitimi, performans ölçümü ve seçimine büyük önem verilmekte, Vision 2020 hedefiyle mevcut yöneticilerin gelecek nesil yöneticilerini yetiştirmesi hedeflenmektedir.
- SH-2: Çalışanlar arası iş birliğini güçlendirmek: Bankanın misyonuna ulaşmasında çalışanların birbiriyle etkili iletişim kurduğu ve iş birliği içerisinde çalıştığı bir çalışma ortamı yaratılmasının önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda çalışanlar arası iletişimi güçlendirecek, ortak çalışma kültürü oluşturacak çeşitli programların Bankada uygulamaya geçirildiği belirtilmektedir. Bu amaçla, “Communities of Interest” adıyla hayata geçirilen dijital platform aracılığıyla birimler arası çalışma grupları oluşturularak belirli bir konu üzerinde detaylıca çalışmanın mümkün kılınması hedeflenmiştir. Benzer bir biçimde “Bank Exchange” adıyla tüm banka çalışanlarının kullanabileceği kurum içi sosyal bir ağ hayata geçirilerek, çalışanların fikir, düşünce ve görüşlerini diğerleriyle paylaşması sağlanmıştır. Bank Exchange uygulamasının özel bir alt uygulaması olan “Opportunities Exchange” ile çalışanların yurtdışı kurumlarda kısa süreli çalışmalarına olanak tanınarak yetenek ve deneyimlerini artırması hedeflenmiştir.
- SH-3: Çalışanları öncelikli olarak misyon için en önemli olan faaliyetlere yönlendirmek: Planda çalışanların çabalarının misyona en büyük katkısı olacak alanlarda yoğunlaştırılması önemli görülmektedir. Kurum genelinde değişim yaratacak ve BOE’yi misyonuna yaklaştıracak bu öncelikli amaçlar Vision 2020’de aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Brexit'in para politikasına ve finansal istikrara etkilerini değerlendirmek.
- Risk yönetimi uygulama çerçevesini geliştirmek.
- Finansal kriz sonrası sürdürülen uzun süreli düşük faiz ortamının etkilerini analiz etmek.
- Finansal Teknolojilerdeki (FİNTEK) gelişmelerin Bankanın politikalarını nasıl etkileyebileceğini araştırmak.
- Ödeme sistemleri altyapısını iyileştirmek.

Son olarak, Vision 2020'de Brexit'e ilişkin amacın gerçekleştirilmesinin önemli ölçüde insan kaynağı, zaman ve mali kaynak gerektirdiği bu nedenle bütçe sınırları içinde diğer bazı amaçların plandan çıkarıldığı ifade edilmektedir.

Sonuç olarak, incelenen ülke merkez bankaları stratejik planlarının tümünde hızla değişen çevresel koşullara vurgu yapıldığı, planların hazırlanma sürecine ilişkin bilgilere yer verildiği ve iç-dış çevre analizinin yapıldığı görülmektedir. Bunun yanında merkez bankalarının tamamında şeffaflık, hesap verebilirlik, kurumsal kültür ve iletişim kavramlarına önem verildiği dikkat çekmektedir. Birçok merkez bankasının kanunla kendilerine verilmiş olan görevlerine ilişkin temel fonksiyonlarını stratejik amaç olarak değerlendirdiği ve her bir temel fonksiyonu stratejik planlarında birer amaç olarak ortaya koyduğu görülmüştür. Benzer bir şekilde, birçok merkez bankasının stratejik planlarının iç-dış paydaşlarla çalışılarak ve çalışan fikirlerinin de alınarak ortaya çıkarıldığı görülmüştür.

Diğer yandan, ülke merkez bankalarının stratejik planlarındaki bu temel benzerliklerin yanı sıra farklılaşan yönlerinin de bulunduğu tespit edilmiştir. BOE'nin diğer merkez bankalarından farklı olarak, stratejik planında kurum içi ve dışı analizler sonucu bazı stratejik alan ve öncelikler belirlediği görülmüştür. BMB ve EMB'nin de stratejik planlarında önceliklendirilmiş stratejik amaç ve hedeflere yer verdiği görülmüştür. KMB, AMB ve BOE'nin stratejik planlarında misyon ve vizyon bildirimlerine yer vermediği görülürken, diğer merkez bankalarının stratejik planlarında bu bildirimlere yer verildiği görülmüştür. KMB ve FED'in stratejik amaç ve hedeflerini tema ve odak

alanlarına göre sınıflandırdığı görülürken, diğer ülke merkez bankalarının ise böyle bir sınıflandırmaya yer vermediği tespit edilmiştir.

İçerik ve şekilde farklılaşan bazı noktalarına rağmen, tüm merkez bankaları stratejik planlarının temelinde stratejik amaç ve hedeflere ilişkin kapsamlı bilgiler içerdiği, yönetim fonksiyonlarına destek olmak ve yönetici ile çalışanlara rehberlik etmek üzere kurgulandığı, bankaların hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlamasını amaçladığı, küresel merkez bankacılığı eğilimlerine uygun olarak ve titizlikle hazırlandığı söylenebilir.

ALTINCI BÖLÜM

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI STRATEJİK PLAN

UYGULAMASI

Bu bölümde, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasındaki stratejik planlama uygulamasına yer verilmektedir. Bu kapsamda, TCMB 2020-2022 Stratejik Planı, stratejik planın hazırlanma süreci ve Bankaya etkisi, stratejik planlama sürecinde yaşanan sorunlar ile stratejik planlamaya duyulan ihtiyaç ayrıntılı olarak incelenmektedir.

6.1. TCMB’de Stratejik Plan Uygulaması

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) 1211 sayılı TCMB Kanunu ile Türkiye’de banknot ihracına münhasıran sahip ve kanunda yazılı görev ve yetkilere haiz bir anonim şirket olarak kurulmuştur. TCMB, 2003 yılında yürürlüğe giren ve kamu idarelerinde şeffaflık ilkesinin ve hesap verme sorumluluğunun gereklerinin yerine getirilmesini amaçlayan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK)’na tabi olmamakla birlikte verdiği hizmetlerin önemi ve kamuoyuna karşı duyduğu sorumluluk gereği stratejik planlama çalışmalarını yürütmektedir.

TCMB’de stratejik planlama çalışmalarının ilk adımı 1996 yılında gerçekleştirilen arama konferanslarıdır. Bankanın ilk stratejik planı 2002 yılında hazırlanmıştır. 2002 yılından 2011 yılına kadar stratejik planlar üçer yıllık dönemler için hazırlanmış ve her yıl güncellenmiştir. 2011 yılında başlayan dönemde ise stratejik planlar beşer yıllık dönemler halinde hazırlanmış ve her üç yılda bir güncellenmiştir. Son durumda ise stratejik planlar üçer yıllık dönemler halinde hazırlanmakta ve her yıl güncellenmektedir. Bankanın en güncel olan 2020-2022 Stratejik Planı önceki dönem stratejik planlarının deneyimi üzerine kurulmuşsa da güncel teknolojik, ekonomik, yasal ve sosyal gelişmeler plan içeriğine yansıtılmıştır.

Bankanın 2020-2022 Stratejik Planında;

TCMB Misyonu: Fiyat istikrarını sağlayarak ve finansal istikrarı destekleyerek toplumsal refaha katkıda bulunmak olarak tanımlanmıştır.

TCMB Vizyonu: Bağımsızlık, güvenilirlik, etkili organizasyon, yetkin insan kaynağı, yenilikçi yaklaşım, etkin iletişim ve üstün teknolojik altyapı anlayışıyla dünyanın önde gelen merkez bankaları arasında yer almak olarak tanımlanmıştır.

6.2. TCMB 2020-2022 Stratejik Planı Hazırlama Süreci

Stratejik Planın hazırlanmasında merkez bankacılığındaki en iyi uygulamaların ve küresel eğilimlerin kapsamlı olarak incelendiği belirtilmektedir. Küresel eğilimleri anlamak ve yakından takip etmek için 30'dan fazla merkez bankasının politika oluşturma süreçlerinin ve araçlarının, izledikleri iletişim politikalarının, sahip oldukları operasyonel yapıların, teknolojiye yaklaşımlarının, insan kaynakları politikalarının ve kurumsal kültür oluşturma çabalarının incelendiği belirtilmektedir. Daha detaylı incelemeler için dünyanın önde gelen merkez bankalarıyla birçok görüşme gerçekleştirildiği, bazı özel konuların daha kapsamlı olarak anlaşılması için merkez bankalarına ziyaretlerde bulunulduğu ve gerek duyulan konularda diğer merkez bankalarından uzmanların Bankaya davet edilerek seminerler düzenlendiği ifade edilmektedir.

En iyi uygulamalar ve küresel eğilimleri incelemenin yanı sıra planın hazırlık sürecinde iç dinamiklere de odaklanıldığı belirtilmektedir. Bu bağlamda, banka meclisi, denetleme kurulu ve yönetim komitesi üyeleri ile diğer üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmelerin yanı sıra her düzeyden Banka çalışanıyla temas kurulduğu ve fikirlerinin alındığı ifade edilmektedir. Ayrıca, Bankanın iç işleyişinin daha net ortaya konulması amacıyla kurum içi belgelerin analiz edildiği ve mevcut durumun resminin ortaya çıkarıldığı dile getirilmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda Bankanın stratejik planına temel teşkil edecek aşağıdaki tespitlere ulaşıldığı belirtilmektedir.

- Küresel kriz sonrası merkez bankalarının araştırma gündemlerinin genişlediği, iletişim ve eşgüdümüne daha fazla ağırlık verildiği,
- İş süreçlerinin otomasyon, merkezileşme ve etkin koordinasyonla daha verimli bir hale getirilebileceği,
- Merkez bankalarının teknolojik yenilikleri operasyonel yapılarına daha fazla dâhil ettikleri ve büyük veri analizleri, anlık ödeme sistemleri gibi teknolojilere önemli yatırımlar yaptıkları,
- Merkez bankalarının yenilikçi insan kaynakları politikaları geliştirerek daha dinamik bir kurumsal kültür oluşturma yönünde adımlar attıkları,
- Ortak çalışma kültürünün ve sonuç odaklı çalışma yaklaşımının güçlendirilmesi gerektiği.

6.3. TCMB 2020-2022 Stratejik Planı

Önceki bölümde yer alan tespitler ışığında TCMB 2020-2022 Stratejik Planında 5 odak alanı belirlenmiştir:

- Araştırma ve İletişim
 - Araştırma ve Analiz Yetkinliği
 - İletişim ve Eşgüdüm
- Operasyonel Yapı
 - İş süreçleri
 - Organizasyon
- Teknoloji ve Altyapı
 - Teknoloji
 - Altyapı
 - Siber Güvenlik
- İnsan Kaynağı
 - Yetenek Kazanımı
 - Yetkinlik Yönetimi
 - Performans Yönetimi

- İnsan Kaynağı Analitiği
- Kurumsal Kültür
 - Birlikte Çalışma Kültürü
 - Çalışan Yaklaşımı
 - Çalışan Motivasyonu
 - Kurumsal Aidiyet

Odak Alanı-1: Araştırma ve İletişim:

Araştırma ve Analiz Yetkinliği: Stratejik planda bu alanın araştırma ve analiz yetkinliklerini artırmak ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

- SAM-1: Fiyat istikrarını sağlamak ve finansal istikrara katkı vermek amacıyla yeni araçlar geliştirmek ve uygulamaya koymak.
- SH-1: İhtiyaçlara cevap verecek politika araçları ve düzenlemelerini tasarlamak ve uygulamak.

Bu amaç doğrultusunda enflasyon sepetindeki ürün fiyatlarının gerçek zamanlı ölçülmesine olanak sağlayacak dijital fiyat endeksinin oluşturulmasına yönelik çalışmaların sonuçlarının alınmaya başladığı belirtilmektedir.

- SAM-2: Küresel eğilimleri ve ülke ekonomisinin yapısını dikkate alarak yapısal unsurlar ve finansal istikrar gibi para politikasına katkı sağlayacak konuları içerecek şekilde araştırma kapsamını genişletmek.
- SH-1: İleri düzey stres testi, sistemik risk endeksi ve erken uyarı sistemleri geliştirmek.
- SH-2: Finansal sektörün yanı sıra reel sektörü de takip ederek ülke ekonomisindeki yapısal sorunlar üzerine kapsamlı analizler üretmek.
- SAM-3: Büyük veri ve yeni nesil analitik araçlarla tahmin modellerini güçlendirerek karar süreçlerini etkinleştirmek.

- SH-1: Yeni nesil analitik araçlar ve büyük veri tahmin modelleri tasarlamak.

Bu amaç doğrultusunda para politikası karar alma sürecini destekleyecek gerçek zamanlı ve yüksek frekanslı veri akışına yönelik çalışmaların sürdürüldüğü belirtilmektedir.

İletişim ve Eşgüdüm: Stratejik planda bu alanın alınan kararların etkisini güçlendirecek bir iletişim ve eşgüdüm yapısı oluşturmak ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

- SAM-1: Açıklık ve şeffaflık ilkelerine dayalı iletişim stratejisi kapsamında yalın, etkin ve çift yönlü bir iletişim yürütmek.
- SH-1: Farklı paydaşlarla iletişimi güçlendirmek ve çeşitlendirmek amacıyla finansal okuryazarlık eğitimine yönelik çeşitli platformları hayata geçirmek.

Bu amaç doğrultusunda, “Merkezin Güncesi” ve “Herkes için Ekonomi” platformlarının hayata geçirildiği ve Reel Sektöre İktisadi Mercek (RESİM) projesi kapsamında yurt genelinde farklı sektör ve ölçeklerden 2000 firma ile düzenli aralıklarla görüşmeler yürütüldüğü belirtilmektedir.

- SAM-2: Görev alanı dahilindeki ekonomi politikalarının üretilmesinde ve uygulanmasında ulusal ve uluslararası kurumlarla eşgüdüm içinde çalışmak.
- SH-1: Yurtiçinde çeşitli ulusal platformlarda aktif olarak yer almak.
- SH-2: Uluslararası düzenlemelerin oluşturulmasına destek olmak için uluslararası kuruluşlarla iş birliği içerisinde çalışmak.

Bu amaç doğrultusunda, 2019 yılında 31 olan ikili iş birliği sayısının ilerleyen dönemlerde artırılmasının amaçlandığı belirtilmektedir.

Odak Alanı-2:Operasyonel Yapı:

İş Süreçleri: Stratejik planda bu alanın iş süreçlerinin küresel merkez bankacılığının ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yeniden kurgulanması ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

- SAM-1: İş süreçlerini küresel merkez bankacılığının güncel ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yeniden kurgulamak.
- SH-1: İş süreçlerinde hız, verimlilik, çıktı kalitesini artırmak.
- SH-2: İş süreçlerini etkin ve yalın hale getirmek için otomasyon ve merkezileşmeden yararlanmak.

Bu amaç doğrultusunda, Banka genelinde yürütülen projelerin koordinasyon ve verimliliğini en üst düzeye çıkarmak ve çözüm odaklı bir çalışma kültürü oluşturmak amacıyla Merkezi Proje Takip Sistemi'nin hayata geçirildiği belirtilmektedir.

Organizasyon: Stratejik planda bu alanın, organizasyonel yapının küresel merkez bankacılığının ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yeniden kurgulanması ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

- SAM-1: Etkinlik ve verimlilik esaslı bir organizasyon yapısını hayata geçirmek ve ihtiyaç halinde güncellemek.
- SH-1: Değişen ihtiyaçlar temelinde organizasyonel yapıyı güncellemek.

Bu amaç doğrultusunda, Banka bünyesinde finansal, operasyonel ve mevzuata uyuma dair risklerin bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirildiği belirtilmektedir.

Odak Alanı-3: Teknoloji ve Altyapı:

Teknoloji: Stratejik planda bu alanın yenilikçi teknolojileri Bankanın bünyesine kazandırmakla ilgili olduğu belirtilmektedir.

- SAM-1: Teknoloji kullanımında yenilikçi yaklaşımları benimseyerek operasyonel yapıyı güncellemek.

- SH-1: Büyük Veri imkânlarından faydalanmak, Tek Veri Mimarisini inşa etmek ve Finansal Teknoloji (FİNTEK) Ekosisteminin etkilerini analiz etmek.

Altyapı: Stratejik planda bu alanın fiziki ve teknolojik altyapı ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

- SAM-1: Faaliyetler sürdürülürken kullanılan tüm fiziki ve dijital imkânların en üst düzeyde olmasını sağlamak.
- SH-1: Bina ve makine teçhizat modernizasyonu ile yazılım ve donanım tedariki yapmak.

Bu amaç doğrultusunda, banknot matbaasının çağın teknolojik ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yeniden tasarlandığı belirtilmektedir.

Siber Güvenlik: Stratejik planda bu alanın veri güvenliği ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

- SAM-1: Veri güvenliğini en üst düzeyde sağlayacak tedbirleri almak.
- SH-1: Sistemlerin güvenlik prensiplerini belirli aralıklarla güncellemek, teknik testlerle güvenlik yetkinliğini sürekli olarak artırmak.

Odak Alanı-4: İnsan Kaynağı:

Yetenek Kazanımı: Stratejik planda bu alanın nitelikli insan kaynağını Banka bünyesine katmak ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

- SAM-1: Stratejik insan kaynağı planlaması ve işe alım yönetimi ile yetkin insan kaynağını Banka bünyesine katmak.
- SH-1: Nitelik bakımından en iyi aday havuzunu oluşturmak, işe alım süreçlerinde bilimsel ve şeffaf yöntemler kullanarak en yetkin adayları Banka bünyesine kazandırmak.

- SAM-2: Mevcut insan kaynağını doğru alanlara yönlendirerek yetenekleri etkin kullanmak.
- SH-1: Çalışanların yetenekleri, ilgi alanları ve motivasyonları paralelinde kuruma daha fazla katkı sağlayabilecekleri rollerde ve birimlerde çalışmalarına imkân vermek.
- SH-2: Gerekli durumlarda insan kaynağının yetkinlik temelli rol değişimini teşvik etmek.

Yetkinlik Yönetimi: Stratejik planda bu alanın çalışanlara özel gelişim imkânlarının sağlanması ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

- SAM-1: Çalışanlar için kariyer planlamasını etkin ve şeffaf bir şekilde yapmak.
- SH-1: Tüm çalışanları temel, işlevsel ve yönetsel yetkinlikleri kapsamında değerlendirmek ve kariyer alanlarını ile basamaklarını açık bir şekilde kendilerine sunmak.
- SAM-2: Çalışanların kariyer planlaması doğrultusunda eğitimlerini ve gelişimlerini tasarlamak.
- SH-1: Kişi bazlı eğitim programları oluşturmak, çalışanları çağın gereklerine uygun bilgi ve becerilerle donatmak.

Performans Yönetimi: Stratejik planda bu alanın şeffaf ve ölçülebilir bir performans sistemi ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

- SAM-1: Çalışan motivasyonunu ve performansını artıracak açık ve şeffaf bir performans yönetim sistemi uygulamak.
- SH-1: Çalışanların performansı düzenli olarak ölçmek ve gelişimleriyle ilgili sistematik geri bildirimde bulunmak.

- SAM-2: Performansa dayalı terfi sistemi geliştirmek.
- SH-1: Kariyer ilerlemelerini çalışan performansı odaklı hale getirmek.

İnsan Kaynağı Analitiği: Stratejik planda bu alanın insan kaynağı yapısı ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

- SAM-1: Kurumun insan kaynağı yapısını sistematik olarak ölçümlemek ve düzenli olarak analiz etmek.
- SH-1: İnsan kaynağı yapısının ölçümlenmesi ve analizinde teknolojik platformlardan ve gelişmiş yazılımlardan faydalanmak.

Odak Alanı-5: Kurumsal Kültür:

Birlikte alışma Kültürü: Stratejik planda bu alanın birlikte çalışma kültürünün ortak değerlerle güçlendirilmesi ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

- SAM-1: Birimler arası yürütölen ortak çalışmalarla daha yüksek kalitede çıktıların üretilmesini teşvik etmek.
- SH-1: Birimler arası iletişimi ve eşgüdümü güçlendirerek iş birliği yapılabilecek alanlarda ortak çalışma grupları oluşturmak.

Bu amaç doğrultusunda, Banka bünyesinde araştırma faaliyeti yürüten farklı birimlerin katkılarıyla ortak araştırma envanterinin kurulduğu belirtilmektedir.

alışan Yaklaşımı: Stratejik planda bu alanın çalışan yaklaşımının ortak değerlerle güçlendirilmesi ilgili olduğu belirtilmektedir.

- SAM-1: Değerime açık, inisiyatif alan, hızlı karar veren ve fikirlerini belirtmekten çekinmeyen bir çalışan yaklaşımını teşvik etmek.
- SH-1: Çalışanların yararlı değerlimlere sahip çıkmalarını, yenilikleri takip etmelerini, fikirlerini belirtmekten ekinmemelerini ve gerektiğinde inisiyatif almalarını desteklemek.

Çalışan Motivasyonu: Stratejik planda bu alanın çalışan motivasyonunun ortak değerlerle güçlendirilmesi ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

- SAM-1: Çalışan motivasyonunu yüksek tutarak insan kaynağı potansiyelinin daha güçlü bir şekilde ortaya çıkmasını sağlamak.
- SH-1: Çalışan motivasyonu ve performansının yüksek tutulması için gerekli düzenlemeleri yapmak.

Bu amaç doğrultusunda, çalışanların istek ve önerilerini dinlemek ve yakından takip etmek için “Bir Fikrim Var Platformu” oluşturulduğu belirtilmektedir.

Kurumsal Aidiyet: Stratejik planda bu alanın kurumsal aidiyetin ortak değerlerle güçlendirilmesi ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

- SAM-1: Kurumsal aidiyeti güçlendirecek uygulamalarla çalışan bağlılığını artırmak.
- SH-1: Çalışan bağlılığını ve kurumsal aidiyeti güçlü tutmak için düzenli geri bildirimler almak ve gerekli alanlarda iyileştirmeler yapmak.

Sonuç olarak TCMB 2020-2022 Stratejik Planında,

- Araştırma ve analiz yetkinlikleri artırılırken, alınan kararların etkisini güçlendirecek bir iletişim ve eşgüdüm yapısının oluşturulduğu,
- Operasyonel yapının küresel merkez bankacılığının güncel ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yeniden kurgulandığı,
- Yenilikçi teknolojilerin Banka bünyesine katılarak altyapının geliştirildiği,
- Nitelikli insan kaynağının Banka bünyesine katılarak, çalışanlara özel gelişim imkânları sağlandığı ve şeffaf ve ölçülebilir bir performans sistemi oluşturulduğu,
- Kurumsal aidiyetin ve birlikte çalışma kültürünün ortak değerlerle güçlendirildiği belirtilmektedir.

6.4. TCMB ve Merkez Bankaları Stratejik Planları Karşılaştırmalı Analizi

TCMB ve diğer ülke merkez bankaları stratejik planlarının tamamında hızla değişen çevresel koşullara vurgu yapıldığı görülmüştür. Buna bağlı olarak, TCMB dahil olmak üzere incelenen tüm merkez bankaları stratejik planlarında planın hazırlanma sürecine yer verildiği ve planın iç-dış çevre analizi neticesinde ortaya çıkarıldığı tespit edilmiştir. Yine, tüm stratejik planlardan bankaların şeffaflık, hesap verebilirlik, kurum kültürü ve kurumsal iletişim kavramlarına önem verdiği anlaşılmıştır. KMB, FED, BMB, BOE ve TCMB'nin stratejik planlarının iç ve dış paydaşlarla çalışılarak ortaya çıkarıldığı da ilgili metinlerden anlaşılmıştır.

Benzer bir şekilde, BOE, BMB ve TCMB'nin stratejik planlarının çalışan fikirleri de alınarak ortaya konulduğu belirtilmektedir. Yine para politikası, fiyat istikrarı, finansal istikrar ve ödeme sistemleri gibi temel merkez bankacılığı konularının KMB, AMB, PMB, EMB ve TCMB stratejik planlarında birer stratejik amaç olarak yer aldığı görülmektedir.

FED, BOE ve TCMB'nin stratejik planlarında kaliteli adayların bankaya kazandırılmasının sağlanması ve mevcut çalışanların niteliklerinin artırılması birer stratejik amaç olarak yer almaktadır. TCMB, PMB ve BMB stratejik planlarında ülkedeki finansal okuryazarlığın artırılması birer stratejik amaç olarak yer almıştır. TCMB ve BOE stratejik planlarında, kamuoyunda banka faaliyetlerine ilişkin farkındalığın artırılması stratejik amaç olarak yer almıştır.

TCMB ve FED stratejik planlarında teknoloji kullanımında büyük veri gibi yenilikçi yaklaşımları benimsemek stratejik amaç olarak yer almıştır. BMB ve TCMB stratejik planlarında, değişen ihtiyaçlar temelinde organizasyon yapısının güncellenmesi ve kurumsal iletişim stratejik amaç olarak yer almıştır. PMB ve TCMB'nin stratejik planında iş süreçlerini ihtiyaçlar ve küresel eğilimler doğrultusunda yeniden tasarlamak stratejik amaç olarak yer almıştır.

TCMB ve BOE'nin diğer merkez bankalarından farklı olarak, kurum içi ve dışı analizler sonucu bazı stratejik alan ve öncelikler belirlediği görülmüştür. BMB ve EMB'nin de stratejik planlarında önceliklendirilmiş stratejik amaç ve hedeflere yer verdiği görülmüştür.

KMB, AMB ve BOE'nin stratejik planlarında misyon, vizyon ve kurumsal değerler bildirimleri yer almazken, BMB, EMB, FED, PMB ve TCMB stratejik planlarında bu bildirimlere yer verildiği görülmüştür.

KMB, FED ve TCMB'nin stratejik amaç ve hedeflerini stratejik planlarında yer alan tema ve odak alanlarına göre sınıflandırdığı, diğer ülke merkez bankalarının ise stratejik amaç ve hedeflerini böyle bir sınıflandırma olmaksızın planlarına aldığı görülmüştür.

Diğer ülke merkez bankalarının stratejik planlarına internet üzerinden ulaşılabilirken, TCMB stratejik planının sadece kurum içi erişime açık olduğu görülmüştür.

Son olarak, KMB, FED ve TCMB'nin stratejik amaç olarak değerlendirilen temel fonksiyonlarının dışında da stratejik amaçlar belirlediği ve daha kapsamlı denebilecek stratejik planlara sahip oldukları söylenebilir.

6.5. TCMB Stratejik Planının Bankaya Etkisi

Her ne kadar iyi tasarlanmış olursa olsun hiçbir planın, yönetimin tüm fonksiyon, görev ve sorumluluklarını tamamiyle üstlenmesi söz konusu olmamakla birlikte, bir planın varlığı yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde kolaylık sağlamaktadır. Bu kapsamda, TMCB stratejik planı da yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde, stratejik kararları alma noktasında bir kılavuz işlevi üstlendiğinden önemlidir.

Tüm örgütler gibi merkez bankalarının da içinde faaliyet gösterdiği yasal ve ekonomik çevre belirsizlikleri dikkate alındığında, bankaların bu çevresel değişimlere uyum sağlama ve değişikliklerle başa çıkma noktasında kapasite geliştirmesi zorunlu hale gelmektedir. Stratejik planlar bir anlamda geleceği bugüne taşıdığından, olası senaryolarda örgütlerin ne yapması gerektiği noktasında bir yol haritası sunar. TCMB stratejik planı da Banka yöneticilerine birçok alternatif eylem planı arasından Bankaya en uygun olanını seçme imkânı sunması açısından önemli bir etkiye sahiptir.

Günümüzde gelişen ve büyüyen küresel ekonomik faaliyetlere paralel olarak merkez bankaları da personel, şube ve birim sayıları bakımından büyümekte ve ekonomik faaliyetlerdeki çeşitlilik ve yenilikler de merkez bankacılığını yönetmesi daha zor karmaşık bir hale getirmektedir. Merkez bankalarının bu büyüklük ve karmaşıklıkları düşünülüğünde bir yöneticinin her bir ayrıntıyla ilgilenmesi mümkün olmamaktadır. Sistem yaklaşımını temel alan stratejik planlar örgütü bir bütün olarak görmekte ve yöneticilere bütüncül bir perspektif sunmaktadır. Bu bağlamda, TCMB stratejik planı da Banka yöneticilerine temel konular üzerine yoğunlaşmasına imkân vermesi, Bankanın tümünü oluşturan birimler arasında koordinasyon sağlaması ve yöneticilerin ayrıntılarda kaybolmasını önlemesi açısından önemli bir etkiye sahiptir.

Globalleşen dünyada ekonomik, yasal, politik, teknolojik ve sosyolojik gelişmeler olanca hızıyla devam etmektedir. Merkez bankaları için de gelecek olumlu unsurlar taşıyabileceği gibi zorlaştırıcı faktörler de içerebilmektedir. Geleceğin fırsat ve tehdit unsurlarını içermesi, bankaların faaliyetlerine yön verebilmesi açısından çevresel taramayı zorunlu kılmaktadır. TCMB stratejik planı da bir çevresel tarama sonucu meydana getirildiğinden, Bankanın olası gelişmeler karşısında hazırlıklı olmasını sağlamaktadır. Planlama sürecinin bir adımı olan çevresel tarama, çevreden gerekli haber ve bilgilerin toplanmasını, işlenip değerlendirilmesini ilgili birimlere dağıtılmasını ve böylece Bankanın uzun vadede başarıyla faaliyetlerini sürdürmesini sağlayacağından önemli bir etkiye sahiptir.

TCMB'nin İdare Merkezi ve 21 şubesiyle büyüklüğü ve sunduğu hizmetlerin çeşitliliği ve karmaşıklığı göz önünde bulundurulduğunda organizasyon yapısının da bunu yansıtacak biçimde şekillendirildiği görülmektedir. Bankada alt, orta ve üst kademe yöneticileri tarafından her gün onlarca karar alınmakta ve planlama bu çeşitli kademe yöneticileri için genel bir çerçeve sunmaktadır. Planlama, Banka için bir amaç ve yön duygusu tayin ettiğinden, alt ve orta kademe yöneticileri ile üst kademe yöneticilerinin kararları arasında uyumu sağlama noktasında önemli bir etkiye sahiptir.

Günümüz koşulları değişime uyum sağlamayı zorunlu kılmamanın yanı sıra örgütsel değişimleri de zorunlu hale getirmektedir. Planlama geleceğe dönüklüğü ile bugün alınması anlamsız görünen birçok kararın, gelecek vizyonu ile düşünüldüğünde alınmasında fayda olduğunu göstererek kurumsal değişime kapı aralayabilir. Bu bağlamda, TCMB'nin de stratejik plan rehberliğinde organizasyon yapısında bazı değişikliklere gittiği, bu kapsamda ihtiyaç duyulmayan bazı birimlerin kapatılarak değişimin gerektirdiği yeni birimlerin açılması yoluna gittiği görülmektedir.

TCMB'nin organizasyon yapısını küresel merkez bankacılığının eğilim ve gereklerine uygun olarak tasarladığı, bu kapsamda birçok birim ve şubeye sahip olduğu görülmektedir. TCMB'nin organizasyon yapısının büyüklüğü, birimler ve kademeler arasındaki iletişimin sağlanmasını zorunlu kılmakta ve bu kapsamda stratejik plan, değişik birim ve kademeler arasında aynı konular üzerinde aynı dilin konuşulmasını sağladığından önem arz etmektedir.

6.6. TCMB'de Stratejik Planlama Sürecinde Yaşanan Sorunlar

Stratejik planda yer alan stratejik amaç ve hedeflerin operasyonel planlara yansıtılarak işlerlik kazanmasını sağlamak için, bu faaliyetleri yürütecek çalışanların stratejik plan konusunda bilgi ve farkındalıklarının artırılması gerekmektedir. Mevcut stratejik planın çalışanlara iletişimini sağlamak ve çalışanların desteğini almak için TCMB'de stratejik planın hazırlanmasından sorumlu Stratejik Planlama ve İş Geliştirme Müdürlüğü tarafından Bankada bazı faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda, Banka yerleşkesinde stant açılmış, sanal gerçeklik ortamında çalışanların stratejik plan içeriğine aşina olması sağlanmış ve simülasyonu tamamlayanlara bazı ödüller verilmiştir. Bunun yanında çalışanlara, stratejik planı tanıtıcı broşürler, kartlıklar ve stratejik planda yer alan odak alanlarını içeren oyun küpleri dağıtılmış ve stratejik plan Banka çalışanlarının sanal iletişim ortamı olan Merint Uygulaması ana sayfasına konulmuştur.

Tüm bu çalışmalara rağmen Banka çalışanlarının stratejik plan konusunda bilgi ve farkındalık düzeylerinin yeterli olmadığı düşünülmekte ve

bu durumun stratejik planın işlerlik kazanması önünde bir engel olduğu değerlendirilmektedir.

TCMB stratejik planında 5 odak alanı altında birçok stratejik amaç ve hedefin yer aldığı ancak bu amaç ve hedeflerin önem sırasına göre önceliklendirilmediği görülmektedir. Bu durum stratejik planın uygulamacıları olan çalışanların tüm stratejik hedefler üzerinde aynı anda çalışmasına neden olabileceğinden, tüm hedeflerin kısmi olarak tamamlanması ve birçok öncelikli hedefin tamamlanmamış olması sonucunu doğurabilecektir.

Stratejik planlama literatüründe, stratejik plan kadar planın uygulamada ne aşamada olduğunu gösteren performans programının da önemine vurgu yapılmaktadır. Performans programı, stratejik plan doğrultusunda yürütülmesi gereken faaliyetleri, bunların kaynak ihtiyacını ve performans hedefleri ile göstergelerini içermesi açısından uygulama noktasında son derece önemlidir. TCMB mevcut stratejik planlama sürecinde performans programının yer almaması uygulama ve değerlendirme önünde bir sorun olarak yer almaya devam etmektedir.

Stratejik planlama sürecinde, çalışanların stratejik planı yaşayan bir belge olarak benimsememesi ve bu süreçte kendilerine ait rolün tam olarak ne olduğunu kestirememesi uygulama aşamasında yaşanan diğer bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

6.7. TCMB’de Stratejik Planlamaya Duyulan İhtiyaç

Globalleşen dünyada değişim bir istisna olmaktan çıkıp bir kural halini almıştır. Merkez bankaları da yasal, politik, ekonomik ve sosyolojik unsurların sürekli değiştiği bir ortamda faaliyetlerini sürdürmek durumunda kalmaktadır. Her örgütün amacının süreklilik olması nedeniyle, örgütlerin bu değişime karşı kapasite geliştirmesi zorunlu hale gelmektedir. TCMB de ekonomik, toplumsal, siyasal, kültürel, yönetsel, teknolojik ve yasal faktörlerin sürekli değiştiği globalleşen dünyanın bir parçası olarak bu değişimi yönetmek ihtiyacı hissetmiştir. Değişimi yönetme, gelecekteki fırsat ve tehditlere ilişkin

farkındalık geliştirme ile bunlara karşı aksiyon alma ihtiyacı planlama ihtiyacını beraberinde getirmiştir.

TCMB'nin misyonu "Fiyat istikrarını sağlayarak ve finansal istikrarı destekleyerek toplumsal refaha katkıda bulunmak" olarak tanımlanmıştır. Türkiye ekonomisi ve vatandaşların refahı noktasında Bankanın önemine ve bu kapsamda görev ve sorumluluklarına dikkat çeken bu ifade, TCMB'nin vatandaşlara daha iyi hizmeti verimli bir şekilde sunmasını ve tüm paydaşlara katma değer katmasını zorunlu kılmaktadır. Hizmetlerin zamanında ve verimlilik ilkesi gözetilerek sunulması, tüm paydaşların ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, ülke ekonomisi ve toplumsal refaha katkıda bulunulması gerekliliği planlama ihtiyacını beraberinde getirmiştir.

Değişimin beraberinde getirdiği bir kavram olan rekabet, örgütlerin rakiplerine karşı avantaj sağlama ihtiyacını artırmış ve stratejik karar almalarını zorunlu kılmıştır. TCMB'nin vizyon bildiriminde bu olgunun yer aldığı açıkça görülmektedir. TCMB'nin vizyonu "Bağımsızlık, güvenilirlik, etkili organizasyon, yetkin insan kaynağı, yenilikçi yaklaşım, etkin iletişim ve üstün teknolojik altyapı anlayışıyla dünyanın önde gelen merkez bankaları arasında yer almak" olarak tanımlanmıştır. Buradan hareketle, TCMB'nin ülkemizde toplumsal refaha katkıda bulunmak gayesiyle diğer kamu kuruluşlarıyla rekabet halinde olmasının yanı sıra, diğer ülke merkez bankalarıyla da rekabet halinde olduğu görülmektedir. Rekabetin getirdiği stratejik karar alma ihtiyacı, dolaylı olarak planlama ihtiyacını beraberinde getirmiştir.

Sonuç olarak stratejik plan geleceğe dönüklüğü ve bilimselliği ile TCMB'nin duyduğu planlama ihtiyacını karşılamak için en uygun araç olarak değerlendirilmiş ve bu kapsamda TCMB stratejik plan çalışmalarının ilk adımını 1996'da gerçekleştirilen arama konferanslarıyla atmış, ilk stratejik planını 2002 yılında hazırlamıştır. TCMB'nin, 2003 yılında yürürlüğe giren ve kamu idarelerinde şeffaflık ilkesinin ve hesap verme sorumluluğunun gereklerinin yerine getirilmesini amaçlayan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK)'na tabi olmaması bir yana, bu kanundan önce stratejik plan çalışmalarına başlamış olması, stratejik plana yukarıda bahsi geçen temel nedenlerden dolayı duyulan ihtiyacı açıkça ortaya koymaktadır.

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Özellikle seksenli yıllardan sonra artan globalleşmeyle birlikte, ekonomik, toplumsal, siyasal, kültürel, yönetsel, teknolojik ve yasal alanda değişim ivme kazanmıştır. Bu değişime ayak uyduramayan kuruluşlar faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmıştır. Her kuruluş süreklilik amacı taşıdığı için, kuruluşlar değişim içinde var olmanın yollarını aramışlardır. Zaman içerisinde kuruluşların değişimi yönetmesi ve hatta şekillendirmesi için birçok araç seti geliştirilmiştir. Stratejik planlama geleceğe dönüklüğü, kullanım kolaylığı, avantajları ve bilimselliği ile ön plana çıkmıştır.

Stratejik planlama her ne kadar özel sektör içerisinde gelişip olgunlaştıysa da seksenli yıllardan sonra kamu kuruluşlarında da sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde kâr amacı gütmeyen ve temel amacı toplumsal refaha katkıda bulunmak olan birçok kuruluşun stratejik plana sahip olması bu olguyu teyit etmektedir. Çalışma kapsamında incelenen tüm merkez bankalarının bir stratejik plana sahip olduğu ve bu planların birçoğunda hızla değişen çevresel koşullara vurgu yapıldığı görülmektedir.

Merkez bankaları buldukları ülkenin ekonomik refahına en büyük katkıyı yapması beklenen kuruluşlar olarak faaliyetlerini sürdürürken birçok dış çevre etkenini göz önünde bulundurmak durumundadır. Bu nedenle, birçok ülke merkez bankası bu değişimi yönetmek ve hatta şekillendirmek için kanunen zorunlu olmasalar bile stratejik plan oluşturma yolunu seçmiştir. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) da Türkiye’de kamu kuruluşlarının stratejik plan hazırlamasını zorunlu kılan Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’na tabi olmamakla beraber ilk stratejik planını 2002 yılında hazırlamıştır.

Tezde stratejik planlamanın ilk olarak özel sektörde ortaya çıktığı göz önünde bulundurularak, kâr amacı gütmemesi, faaliyetlerinin kanunla sınırlandırılmış olması, toplumun refahına katkıda bulunmayı amaçlaması ve ekonomideki tüm sektörlerin sağlıklı bir şekilde işlemlerini hedeflemesi bakımından yapısal olarak diğer özel sektör kuruluşlarından ayrılan merkez bankalarına uygulanabilirliği tartışılmıştır. Kapsamlı bir literatür taraması neticesinde, stratejik planlamanın kamuya uygulanmasını dışlayan bir çalışma görülmemiş tam aksine tüm çalışmaların kamuya özgü dinamikler göz önünde bulundurulduğunda stratejik planlamanın başarıyla uygulanabilirliğini ileri sürdüğü görülmüştür.

Stratejik yönetimin görece yeni bir bilim dalı olarak son elli yılda ortaya çıktığı göz önünde bulundurulduğunda zaman içinde stratejik yönetimin gelişen teorik altyapısı ve uygulamada edinilen tecrübe sayesinde bugün birçok gelişmiş ve gelişmekte olan merkez bankasında stratejik planlamanın başarıyla uygulanmakta olduğu görülmüştür. Çalışma kapsamında Kanada (KMB), Avustralya (AMB), ABD (FED), Polonya (PMB), Brezilya (BMB), Endonezya (EMB) ve İngiltere (BOE) olmak üzere gelişmiş ve gelişmekte olan bazı ülke merkez bankaları stratejik planları ve TCMB 2020-2022 dönemi stratejik planı incelenmiş ve bu kapsamda ortak yönler ile farklılıklar ortaya konulmuştur.

Çalışma kapsamında incelenen merkez bankaları stratejik planlarının TCMB stratejik planıyla ortak yönlerinin farklılaşan yönlerinden fazla olduğu görülmüş olup, bu durumun birçok merkez bankasının merkez bankacılığı alanının her boyutunda olduğu gibi stratejik planlama boyutunda da küresel eğilimleri takip etme ve uygulamasından ileri geldiği düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında incelenen merkez bankalarının hepsinin planlarında hızla değişen çevresel koşullara vurgu yaptığı görülmektedir. Buna bağlı olarak, tüm merkez bankalarının stratejik planlarında, planın hazırlanma sürecine kısa bir vurgu yaptığı ve planın iç ve dış çevre analizi neticesinde ortaya çıkarıldığı belirtilmektedir. Stratejik yönetim alanında strateji belirleme sürecinde iç ve dış çevre analizinde kullanılmak üzere Michael Porter tarafından geliştirilen güçlü, zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin tespit edilmesini

sağlayan SWOT analizinin tüm bankalar tarafından stratejik plan hazırlama sürecinde kullanılması tüm bankaların strateji biliminin gerekliliklerini titizlikle uyguladığını göstermesi açısından önemli görülmektedir.

Ülke merkez bankalarının tamamında, şeffaflık, hesap verebilirlik, kurum kültürü ve kurumsal iletişim kavramlarına önem verildiği görülmüştür. Yine AMB, PMB, BMB ve EMB' nin, kanunla kendilerine verilmiş olan görevlerine ilişkin temel fonksiyonlarını stratejik amaç olarak değerlendirdiği ve her bir temel fonksiyonu stratejik planlarında birer amaç olarak ortaya koyduğu görülmüştür. KMB, FED, BMB, BOE ve TCMB'nin stratejik planlarının iç ve dış paydaşlarla çalışılarak ortaya çıkarıldığı ilgili metinlerde belirtilmektedir. Benzer bir şekilde, BOE, BMB ve TCMB'nin stratejik planlarının çalışan fikirleri de alınarak ortaya konulduğu belirtilmektedir. Yine para politikası, fiyat istikrarı, finansal istikrar ve ödeme sistemleri gibi temel merkez bankacılığı konularının KMB, AMB, PMB, EMB ve TCMB stratejik planlarında birer stratejik amaç olarak yer aldığı görülmektedir.

FED, BOE ve TCMB'nin stratejik planlarında kaliteli adayların bankaya kazandırılmasının sağlanması ve mevcut çalışanların niteliklerinin artırılması birer stratejik amaç olarak yer almaktadır. TCMB, PMB ve BMB stratejik planlarında ülkedeki finansal okuryazarlığın artırılmasının birer stratejik amaç olarak yer aldığı görülmüştür. TCMB ve BOE stratejik planlarında, kamuoyunda banka faaliyetlerine ilişkin farkındalığın artırılması stratejik amaç olarak ele alınmıştır. TCMB ve FED stratejik planlarında teknoloji kullanımında büyük veri gibi yenilikçi yaklaşımları benimsemek stratejik amaç olarak değerlendirilmiştir. BMB ve TCMB stratejik planlarında, değişen ihtiyaçlar temelinde organizasyon yapısının güncellenmesi ve kurumsal iletişim stratejik amaç olarak ortaya konulmuştur. PMB ve TCMB'nin stratejik planında iş süreçlerini ihtiyaçlar ve küresel eğilimler doğrultusunda yeniden tasarlamak stratejik amaç olarak yer almıştır.

TCMB ve BOE'nin diğer bankalardan farklı olarak, kurum içi ve dışı analizler sonucu bazı stratejik alan ve öncelikler belirlediği görülmüştür. BMB ve EMB'nin de stratejik planlarında önceliklendirilmiş stratejik amaç ve hedeflere yer verdiği görülmüştür. Çalışma kapsamında incelenen merkez

bankaları arasında KMB, AMB ve BOE'nin stratejik planlarında misyon, vizyon ve kurumsal değerler bildirimleri yer almazken, BMB, EMB, FED, PMB ve TCMB stratejik planlarında bu bildirimlere yer verildiği görülmüştür. KMB, FED ve TCMB'nin stratejik amaç ve hedeflerini stratejik planlarında yer alan tema ve odak alanlarına göre sınıflandırdığı, diğer ülke merkez bankalarının ise stratejik amaç ve hedeflerini böyle bir sınıflandırma olmaksızın planlarında ortaya koyduğu görülmüştür. Diğer ülke merkez bankalarının stratejik planlarına internet üzerinden ulaşılabilirken, TCMB stratejik planının sadece kurum içi erişime açık olduğu görülmüştür. AMB, PMB, BMB ve EMB'nin, merkez bankacılığının temel fonksiyonlarını stratejik amaç olarak değerlendirdiği ve stratejik planlarında bunlar dışında stratejik amaca yer vermediği görülürken, BOE'nin temel hiçbir fonksiyonunu stratejik amaç olarak plana dâhil etmediği ve tespit edilen iki stratejik önceliğin amaç olarak plana dahil edildiği göze çarpmaktadır. Diğer yandan KMB, FED ve TCMB'nin stratejik amaç olarak değerlendirilen temel fonksiyonlarının dışında da stratejik amaçlar belirlediği ve daha kapsamlı denebilecek stratejik planlara sahip oldukları söylenebilir.

TCMB'de stratejik plan hazırlama sürecinin genel itibariyle küresel merkez bankacılığı eğilimlerine uygun, en iyi ülke uygulamalarının gözetilerek ve titizlikle ele alındığı söylenebilir. Çalışma kapsamında incelenen tüm merkez bankalarının stratejik planlarına açık internet erişimi mümkün iken, TCMB stratejik planının sadece kurum içi erişime açık olduğu görülmüştür. Stratejik planının bir anlamda paydaşlara yönelik bir tür kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler faaliyeti olduğu düşünüldüğünde, stratejik planların kamuoyu erişimine açılmasında fayda görülmektedir. Bu durumun TCMB'nin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin gereği olarak da önemli olduğu düşünülmektedir.

TCMB stratejik planında 5 odak alanı altında birçok stratejik amaç ve hedefin yer aldığı ancak bu amaç ve hedeflerin önem sırasına göre önceliklendirilmediği görülmektedir. Tüm stratejik hedefler üzerinde aynı anda çalışılması, tüm hedeflerin kısmi olarak tamamlanması ve birçok öncelikli hedefin tamamlanmamış olması sonucunu doğurabileceğinden, stratejik amaç ve hedeflerin önceliklendirilmesinde fayda görülmektedir.

Stratejik planda yer alan stratejik amaç ve hedeflerin operasyonel planlara yansıtılarak işlerlik kazanmasını sağlamak için, bu operasyonel faaliyetleri yürütecek çalışanların stratejik plan konusunda bilgi ve farkındalıklarının artırılmasında fayda görülmektedir. Bu bağlamda, çalışanlara yönelik ilgili dönem stratejik planını tanıtıcı bir eğitim programı verilmesi düşünülebilir. Bu programın çalışanların, Bankanın ortak amaçları etrafında kenetlenmesini ve Bankanın tüm birimlerinin uyum içinde ve tek bir yapı olarak çalışmasını kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Çalışan farkındalığının artırılması aynı zamanda, stratejik planın karar alma süreçlerine rehberlik edecek yaşayan bir belge olarak görülmesini sağlayacağından önemli görülmektedir.

Stratejik planın ne ölçüde başarıyla uygulandığını ve uygulamada ne aşamada olduğunu gösteren, diğer bir deyişle stratejik plan doğrultusunda yürütülmesi gereken faaliyetleri, bunların kaynak ihtiyacını ve performans hedef ve göstergelerini içeren bir belge olan performans programının hayata geçirilmesi de önemli görülmektedir. İncelenen merkez bankaları arasında FED, AMB ve PMB'nin stratejik planlarında performans göstergelerinin de yer aldığı görülmüştür.

Stratejik planlamanın başarısı planlama ve uygulama arasında ilişkinin kurulmasına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle stratejik planın işlerlik kazanması için bazı mekanizmalara ihtiyaç duyulmakta, bu noktada kurumsal bütçeler amaç ve hedeflerin işlerlik kazanmasında önemli görevler üstlenmektedir. Bu bağlamda, Bankamızda stratejik planlama sürecinde bütçe sadece teknik bir mali kontrol aracı olarak görülmemeli, fonksiyon ve içeriğiyle kurumsal amaçlara ulaşmada önemli bir unsur olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu kapsamda, bütçe; performans programı ile stratejik plan arasında ilişkiyi sağlaması ve stratejilerin operasyonel planlara yansıtılarak işlerlik kazanmasını sağlaması açısından önem arz etmektedir.

Diğer yandan, stratejik plan hazırlama sürecine rehberlik etmesi açısından gerekli olan stratejik plan hazırlama ve uygulama yönetmeliğinin kısa süre önce güncellenmiş olmasının ve stratejik planın başarıyla uygulanmasında ana unsur olan çalışanlara yönelik performans ölçüm

sisteminin uygulanmaya başlanmasının önemli adımlar olduğu düşünölmektedir.

Hızla değişen ekonomik, toplumsal, siyasal, kültürel, yönetsel, teknolojik ve yasal koşullar içinde faaliyetlerini sürdürmek zorunda olan merkez bankaları, bu değişime uyum sağlamak ve hatta değişimi kendi avantajlarına dönüştürmek durumundadır. Stratejik planlar, geleceğe dönüklüğü ve bilimselliği ile merkez bankalarına bu değişimi yönetmek ve yönlendirmek için önemli bir fırsat sunmaktadır. Yönetilmesi gereken gelecek belirsizliğinin her geçen gün arttığı küreselleşen dünyada, stratejik planlar yöneticilere yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken kolaylık sağlamakta ve destek işlevi görmektedir.

KAYNAKÇA

- Allison, M. ve Kaye, J. (2015). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times*. New Jersey: Wiley Press.
- Aktan, C. ve Kâmil T. (2006). *Performans Denetimi, Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*. (Editör: C. Aktan). Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Alford, J. (2001). *The Implications of Publicness for Strategic Management Theory*. London: Prentice-Hall.
- Ansoff, H.I., Kipley, D., Lewis, A.O. ve Stevens, R.A. (2019). *Implanting Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Arasa, R. ve Kobonyo, P. (2012). The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2, 22, 201-213.
- Albadri, A. (2016). Strategic Planning–Organizational Performance Relationship: Perspectives of Previous Studies and Literature Review. *International Journal of Healthcare Management*, 25, 3, 207-222.
- Bank of England. Annual Reports and Accounts. Vision 2020. Erişim:03 Aralık2019.<https://www.bankofengland.co.uk//media/boe/files/annual-report/2019/boe-2019.pdf?la=en&hash=81B18F6F7CD3EB6F4DA476BA100B7811FF65BD80>.
- Benn, S. I., ve Gaus, G. F. (1983) *Public and Private in Social Life*. New York: St. Martin's Press.
- Bower, J. (1977). Effective Public Management. *Harvard Business Review*, 55, 2, 131-140.
- Barca, M. ve Asım B. (2006). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır, *Amme İdaresi Dergisi*, 39, 2.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *The Academy of Management Review*, 219-220.
- Betton, J. ve Dess, G. G. (1985). The Application of Population Ecology Models to the Study of Organizations. *Academy of Management Review*, 10, 4, 750-757.

- Branch, M. (1958). The Corporate Planning Process. *Operations Research*, 6, 4, 539-552.
- Bank of Canada. 2019–21 Medium-Term Plan: Leading in the New Era. Erişim:10 Aralık 2019. <https://www.bankofcanada.ca/about/governancedocuments/2019-21-medium-term-plan-leading-new-era/>.
- Bryson, J. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. Long Range Planning: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J., Berry, F. ve Yang, K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40,5.
- Cambridge Online Dictionary. Erişim:20 Eylül 2019. <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/strategy>.
- Central Bank of Brazil. 2016-2019 Strategic Plan. Erişim:10 Aralık 2019. <https://www.bcb.gov.br/en/legacy?url=https:%2F%2Fwww.bcb.gov.br%2FPre%2FSobre%2Fingl%2FPEstrategico-i.asp>.
- Central Bank of Indonesia. Strategic Plan. Erişim:15 Aralık 2019. <https://www.bi.go.id/en/tentangbi/governance/commitment/renstra/Contents/Default.aspx>.
- Coulter, M., Decenzo, D. ve Robbins, S. (2018). Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications. New York: Pearson.
- Christensen, C.R., Andrews, R. D, Bower, J.L., Hamermesh, R.G. ve Porter, M.E. (1982). Business Policy: Text and Cases. Homewood: Irwin Press.
- Elfring, V. ve Volberda, H. (2001). Schools of Thought in Strategic Management: Fragmentation, Integration or Synthesis. *Business Management and Organization*,1-25.
- Eren, E. ve Özdemirci, A. (2018). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayınları
- Eadie, D. C. (2000). Handbook of Strategic Management. Change in Chewable Bites: Managing the Strategic Change Portfolio. New York: Marcel Dekker, 123–139.
- Freedman, L. (2013). Strategy: A History. NewYork: Oxford University Press.

- Federal Reserve Bank of America. Strategic Plan 2016–2019. Erişim: 10 Ocak2020.<https://www.federalreserve.gov/publications/gpra/files/2016-2019-gpra-strategic-plan.pdf>.
- George, B. (2017). Does Strategic Planning Work in Public Organizations? Insights From Flemish Municipalities. *Public Money & Management*, 37, 7, 527-530.
- Gibson, B. ve Cassar, G. (2005). Longitudinal Analysis of Relationships Between Planning and Performance in Small Firms. *Business Economics*, 25, 3, 207-222.
- Plant, T. (2009). Holistic Strategic Planning in the Public Sector. *Performance Improvement*, 48, 2, 38-43.
- Gruchy, A. (1982). Planning in Contemporary Institutional Thought. *Journal of Economic Issues*, 16, 2, 371-380.
- Hussey, D. E. (1982). Corporate Planning: Theory and Practice. New York: Pergamon Press.
- Gluck, F., Kaufman, S. ve Walleck, S. (1980). Strategic Management for Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 1-15.
- Guralnik, D. (1987). Webster's New World Dictionary. New York: Prentice Hall.
- Galbraith, J.K. (1977). The Age of Uncertainty. New York: Houghton Mifflin Harcourt Press.
- Hussey, D ve Langham, M. (1979). Corporate Planning: The Human Factor. New York: Pergamon Press.
- Halachmi, A. (1986). Strategic Planning and Management? Not Necessarily. *Public Productivity Review*, 10, 2, 35-38.
- Halachmi, A., Hardy, W. P. ve Rhoades, B. L. (1993). Demographic Data and Strategic Analysis. *Public Administration Quarterly*, 17, 159-174.
- Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning? *Long Range Planning*, 31, 3, 481-487.
- Hansen, J. ve Ferlie, E. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a Typology. *Public Management Review*, 18, 1, 1-19.
- Henderson, B. (1989). The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*, 23-26.
- Horwath, R. (2006). *The Origin of Strategy*. Erişim: 20 Eylül 2019, Strategic Thinking Institute, https://www.strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf.

- Herold, D. (1972). Long-Range Planning and Organizational Performance: A Cross-Valuation Study. *Academy of Management Journal*, 1, 1, 91-102.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003). Erişim:10 Ekim 2019, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>.
- Koontz, H. ve O'Donnell, C. (1976). Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions. New York: McGraw-Hill.
- Leontiades, M. ve Tezel, A. (1980). Planning Perceptions and Planning Results. *Strategic Management Journal*, 1, 65-75.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30, 1, 11-12.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30, 1, 25-31.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (1981). What is Planning Anyway? *Strategic Management Journal*, 2, 3, 319-324.
- Murray, M. (1975). Comparing Public and Private Management: An Exploratory Essay. *Public Administration Review*, 35, 4, 364-371.
- Merriam Webster Online Dictionary. Erişim: 15 Eylül 2019. <https://www.merriamwebster.com/dictionary/strategy>.
- Naylor, T. (1977). Why Corporate Planning Models? *Interfaces*, 8, 1, 88-90.
- Narodowy Bank Polski. Plan of Activity for 2019-2021. Erişim:30 Kasım 2019. http://www.nbp.pl/en/publikacje/inne/19_21_en.pdf.
- Nutt, P. C. ve Backoff, R. W. (1992). Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders. San Francisco: Jossey-Bass.
- Narikae, P ve Lewa, P. (2017). The Origins and Development of Strategic Management Knowledge: A Historical Perspective. *European Journal of Business and Strategic Management*, 2, 6, 1-19.
- Ohmae, K. (1982). The Mind of the Strategist. The Art of Japanese Business. New York: McGraw-Hill.

- Oxford Learner's Online Dictionary. Erişim:20 Eylül 2019.<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/strategy?q=strategy>.
- Özden, Y. (2000). Öğrenme ve Öğretme. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Poister, T ve Streib, G. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity and Management Review*, 22, 3, 308.
- Prowle, M. (2014). Developments in Strategic and Public Management Studies in the US and Europe. (Editörler: P. Joyce, J. Bryson, M. Holzer). Palgrave: Macmillan Press.
- Taiwo, A. ve Idunnu, F. (2007). Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival. *Research Journal of Business Management*, 1, 1, 62-71.
- Randinelli, D. (1976.) Public Planning and Political Strategy. *Long Range Planning*, 2, 4, 75.
- Reserve Bank of Australia. 2019-2020 Corporate Plan. Erişim:30 Kasım 2019. <https://www.rba.gov.au/about-rba/pdf/corporate-plan.pdf>.
- Ring, P. ve Perry, J. (1985). Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints. *Academy of Management Review*, 10, 2, 276-286.
- Shrader, C. B., Taylor, L. ve Dalton, D. R. (1984). Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal. *Journal of Management*, 10, 2, 149-171.
- Shrader, C. B., Chacko, T.I., Hermann, P. ve Mulford, C. L. (2004). Planning and Firm Performance: Effects of Multiple Planning Activities and Technology Policy. *International Journal of Management and Decision Making*, 5, 2, 171-175.
- Shrader, C. B. ve Schwenk, C.R. (1993). Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 3, 53-64.
- Sarvan, F., Arıcı, E., Özen, J, Özdemir, B. ve İçigen, E. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 6, 73-122.
- Steiner, G. (1969). Top Management Planning. NewYork: Macmillan Press.
- Sezen, S. (1999). Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye'de Planlama. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
- Steiner, G. (1979). Strategic Planning: What Every Manager Must Know? NewYork: Macmillan Press.

- Snyder, N. ve W. F. Glueck. (1980). How Managers Plan the Analysis of Managers' Activities. *Long Range Planning*, 13, 70-76.
- Schwartz, H. ve Davis, S.M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10, 30-48.
- Taner, A. (2015). Kamuda Stratejik Yönetim ve Bütçe. *Sayıştay Dergisi*, 99, 29-44.
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. Geleceğin Merkezi. 2020-2022 Stratejik Planı. Erişim:15 Kasım2019.http://idmvweb2.tcmb.gov.tr/ikg/ikapi/files/duyurular/2019/StratejikPlan_2020-2022.pdf.
- Ugboro, I, Obeng, K ve Spann, O. (2010) Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations. *Administration and Society*, 20, 20, 1-37.
- Ülgen, H ve Mirze, S. K. (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Wyer, P., Mason, J. ve Theodorakopoulos, N. (2000). Small Business Development and The Learning Organization. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 6, 4, 239-259.