



This project is co-financed by the European Union and the Republic of Turkey.  
Bu proje Avrupa Birliği ile Türkiye Cumhuriyeti tarafından ortak finanse edilmektedir.

Technical Assistance for Development of a Strategy for Alignment with Common Market Organization (CMO) Requirements

Ortak Piyasa Düzeni (OPD) Gerekliliklerine Uyum için Strateji Geliştirilmesi Teknik Yardım Projesi  
TR2014/AG/10-A1-01/001 EuropeAid/138004/IH/SER/TR

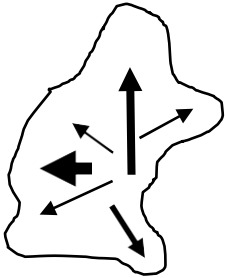
## STRATEJİK PLANLAMA SEMİNER NOTU

### Kavramlar:

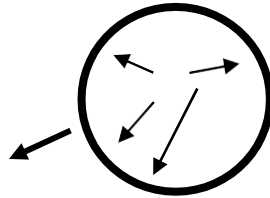
Stratejik Planlama bir kuruluşun hedeflerine yönelik olarak yapılacak faaliyetlere rehberlik eden, sistematik iş yönetimi ve karar alma süreçleridir. Doğal olarak hedefe yönelik süreçleri yönetirken birçok karar almak gerekmektedir. Bu kararların alınmasında en önemli unsur güncel ve doğru bilgi sahibi olmak, bir diğer değişle etrafımızda olup bitenin farkında olmaktır. Doğru ve zamanında alınan kararlar, süreçlerin daha iyi yönetilmesine ve dolayısıyla hedefe varmada son derece önemlidir.

Stratejik planlar gelecekle ilgili olup, gelecekteki değişimi yönlendirmemizi ya da değişime göre kendimizi konumlandırabilmemizi sağlayan son derece etkili yönetim araçlarıdır. Gerçekçi ve başarılabilir planlardır. Sadece geleceği bugünden öngörmemizi kolaylaştırmakla kalmaz aynı zamanda kendimizi daha iyi tanımamıza da olanak sağlar.

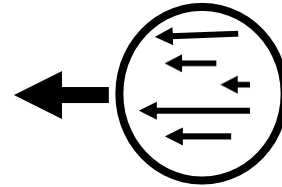
En önemli özelliklerinden biri, içinde barındırdığı tüm kaynakların (başta insan, finans, zaman, bilgi kaynakları) herkes tarafından kabullenilmiş ortak bir hedefe doğru yönlendirilmesidir.



Kişisel hedefler arasında bocalayan bir kurum



Bir hedef belirlenmiş ancak herkes tarafından kabullenilmemiş



Kabullenilmiş stratejik plana sahip bir kurum

Stratejik plan, kurum kültürünün gelişimine katkı verir, kaynakların etkin yönetilmesine zemin oluşturur, hesap verilebilirliği sağlar ve üstün bir problem çözme yeteneği kazandırır.

Hedefe ulaşmanın yegane yolu stratejik düşünceden geçmektedir. Stratejik düşünce öncelikle kendimizi çok iyi tanımamızla başlar. Ne olduğumuzu ya da olmadığımızı bilmeden neyi başarabileceğimizi bilmek mümkün değildir. Bir sonraki aşama planlamadır. Planlama iki önemli unsur gerektirir. Birincisi planlama tekniklerini bilmek, ikincisi ise gerçek hayat tecrübesidir. Bu iki unsur mevcutsa plan daha gerçekçi ve başarılabilir.



NIRAS





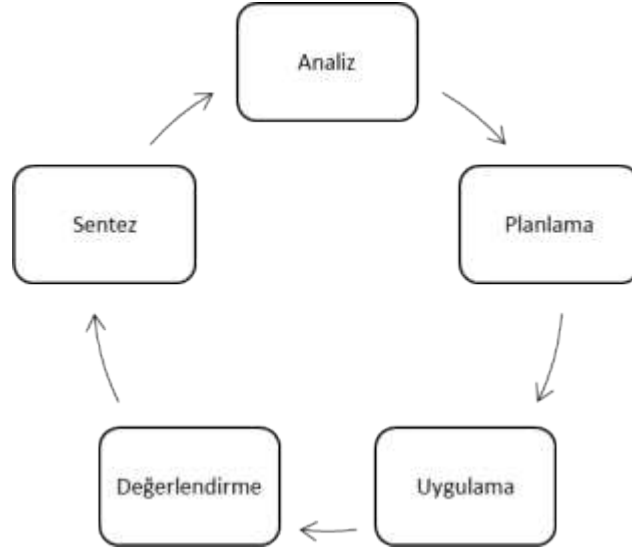
This project is co-financed by the European Union and the Republic of Turkey.  
Bu proje Avrupa Birliği ile Türkiye Cumhuriyeti tarafından ortak finanse edilmektedir.

## Technical Assistance for Development of a Strategy for Alignment with Common Market Organization (CMO) Requirements

**Ortak Piyasa Düzeni (OPD) Gerekliliklerine Uyum için Strateji Geliştirilmesi Teknik Yardım Projesi**  
TR2014/AG/10-A1-01/001 EuropeAid/138004/IH/SER/TR

Uygulama ve onun sonunda dersler çıkarma (değerlendirme), stratejik düşüncenin sonraki adımlarıdır. Kağıt üzerindeki planlama ile gerçekleşme ne kadar birbirine yakın ise o derece gerçekçi bir planlama yapılmış demektir. Bu oranı da “değerlendirme” ortaya koymaktadır. Son aşama ise sentez yani bir sonraki planlama ve uygulama için dersler çıkarmak ya da sonuçları mevcut planı revize etmek amacıyla kullanmaktır.

### Stratejik Yaklaşım



Stratejik Plan aşağıdaki bileşenlere sahiptir:

- Vizyon
- Misyon
- Temel değerler, prensipler
- Gelişme eksenleri, amaçlar, hedefler
- Projeler, faaliyetler
- Eylem planları, sorumluluklar
- Maliyet ve bütçe
- Performans göstergeleri
- İzleme ve değerlendirme

### Vizyon:

Vizyon kelime olarak görüntü anlamını taşır. Stratejik planlamadaki anlamı ise gelecekteki bir anda kurumunuzun ya da bir sektörün kendini nerede ya da hangi pozisyonda konumlandığıdır. Diğer bir ifade ile vizyon; gelecek ile ilgili görüntünün hedefe dönüştürülmüş bir ifadesidir.

Vizyon, kuruluş ya da bir sektörü ileriye taşıyan ya da ileri doğru iten bir güçtür.





This project is co-financed by the European Union and the Republic of Turkey.  
Bu proje Avrupa Birliği ile Türkiye Cumhuriyeti tarafından ortak finanse edilmektedir.

## Technical Assistance for Development of a Strategy for Alignment with Common Market Organization (CMO) Requirements

**Ortak Piyasa Düzeni (OPD) Gerekliliklerine Uyum için Strateji Geliştirilmesi Teknik Yardım Projesi**  
TR2014/AG/10-A1-01/001 EuropeAid/138004/IH/SER/TR

Örnek:

*“Gıda, tarım ve hayvancılıkta rekabetçi, milli ve küresel çözümler üreten güçlü bir Türkiye”. (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı)*

### Misyon:

Misyon, bir kuruluşun ya da sektörün var oluş sebebi, görevleri, sorumlulukları, faaliyet alanı ve hizmet ettiği kesimi içerir. Misyon tanımı içinde ne yaptığınız, nasıl yaptığınız ve kim için yaptığınız yer alır.

Örnek:

*Sürdürülebilir tarımsal üretimi, yeterli ve güvenilir gıdaya erişimi, kırsal kalkınmayı ve rekabet edilebilirliği sağlamak amacıyla yenilikçi politikalar belirlemek, uygulamak, izlemek ve değerlendirmek. (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı)*

### Temel değerler, ilkeler ya da prensipler:

Değerler ya da ilkeler yönetim süreçlerinde ya da uygulamada bağlı kalınacak inanç ve çalışma felsefesini ifade etmektedir.

Örnek:

- Erişilebilirlik
- Duyarlılık
- Paydaş Odaklılık
- Özverili Çalışma ve Gelişime Açıklık
- Stratejik Bakış
- Sürekli İyileştirme Anlayışı
- Tutarlılık ve Süreklilik
- Sonuç Odaklılık
- Toplumsal Sorumluluk
- Kurumsal Dürüstlük

(Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı)

### Planlama:

Bir stratejik plan hazırlarken öncelikle bir hazırlık safhası gerekmektedir. Bu safhada planlama sürecinin nasıl işleyeceği, koordinasyonu, zaman planı, kimlerle yapılacağı, hangi yöntemin izleneceği (örneğin çalıştaylar) ve ihtiyaçlar ortaya konmaktadır. Diğer bir ifade ile stratejik planlama sürecinin uygulama planı ortaya konmaktadır.

Sonraki safha “Durum Analizi” safhasıdır. Daha önce de belirtildiği gibi mevcut konumumuzu, kapasitemizi, sorunlarımızı, şu ana kadar olan başarılarımızı net biçimde ortaya koyamaz isek gelecek ile ilgili gerçekçi bir hedef koymamız da mümkün olmayacaktır. Durum analizini yapmadan ortaya konan tüm hedefler gerçekçi ve başarılabılır hedefler olmayabilir.





This project is co-financed by the European Union and the Republic of Turkey.  
Bu proje Avrupa Birliği ile Türkiye Cumhuriyeti tarafından ortak finanse edilmektedir.

## Technical Assistance for Development of a Strategy for Alignment with Common Market Organization (CMO) Requirements

**Ortak Piyasa Düzeni (OPD) Gerekliliklerine Uyum için Strateji Geliştirilmesi Teknik Yardım Projesi**  
TR2014/AG/10-A1-01/001 EuropeAid/138004/IH/SER/TR

Durum analizi bir stratejik planın olmazsa olmazı konumundadır. Zira gelecek ile ilgili tüm hedefler şu anki pozisyonumuzun üzerinde bir hedef olacak olup, stratejik hedefler bunun üzerine inşa edilecektir. Durum analizinde şu hususlar irdelenir:

- Kurumsal tarihçe (kurumun geçmişi ve gelişim süreci)
- Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi
- Mevzuat analizi (tabi olunan yasal dayanak ve ne derece yeterli olduğu)
- Üst politika belgelerinin incelenmesi (izlenen ya da katkı verilen üst ölçekli planlar)
- Kuruluş içi analiz (insan kaynakları, bütçe, organizasyon yapısı, iş tanımları)
- Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi (sunulan hizmetler, etkinliği, yeterliliği, verimliliği, ürün yelpazesi)

Bunların yanında bir kuruluşu çevreleyen ya da bir sektörün içindeki tüm aktörlerin yani paydaşların davranış ve etkileşiminin irdelendiği “paydaş analizi” de yapılmalıdır. Paydaş analizinde en önemli husus, hedefe yönelik olarak çalışırken hangi paydaşın ne şekilde bir davranış sergileyeceğini önceden öngörerek tedbir alınmasıdır. Bu davranışlar destekçi olabileceği gibi engelleyici ya da yavaşlatıcı nitelikte olabilir. Paydaş analizi bunu net biçimde ortaya koyarak önceden tedbir alma olanağı sağlar.

Bir diğer analiz ise GZFT (Güçlü yan, Zayıf yan, Fırsatlar ve Tehditler) analizidir (SWOT analizi olarak da bilinir). GZFT analizi, son derece önemli ve gerekli bir analiz olup stratejinin neyin üzerine inşa edilmesi gerektiği hususunda verilecek karara temel teşkil eden son derece kritik ipuçları vermektedir. Örneğin zayıf olduğumuz konuları bertaraf etme ya da yakın gelecekte olası bir fırsatı değerlendirme üzerine bir strateji geliştirilebilir. Bize bu bilgileri GZFT analizi vermektedir.

Bir diğer analiz de sorun analizidir. Ancak hem GZFT hem de sorun analizinin yapılmasına gerek yoktur. Zira sorun analizi sadece kurumun ya da bir sektörün mevcut sorunlarının ortaya konulmasına ve dolayısıyla sadece sorunların çözülmesine yönelik bir strateji geliştirilmesine karar verildiyse uygulanacak olan bir analizdir.

Tüm bu irdeleme ve analizler sonucunda mevcut konumumuz ortaya çıkarılmış olacak ve buna göre nereye varmak istediğimiz belirlenecektir.

Durum analizinin ardından geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesi safhasına geçilmektedir. Bu safhanın en önemli ayağı vizyon bildiriminin belirlenmesidir. Vizyon belirlenirken aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekmektedir:

Vizyon:

- Kısa, net ve akılda kalıcıdır.
- İdealist ve özgündür.
- Değişim için ilham vericidir.
- İddialılık ile ulaşılabilirlik arasında denge kurar.
- Paydaşlar tarafından gelecekte algılanmak istenilen konumu dikkate alır.
- Orta ve uzun vadeli amaç, hedef ve projelere yön verir.





This project is co-financed by the European Union and the Republic of Turkey.  
Bu proje Avrupa Birliği ile Türkiye Cumhuriyeti tarafından ortak finanse edilmektedir.

## Technical Assistance for Development of a Strategy for Alignment with Common Market Organization (CMO) Requirements

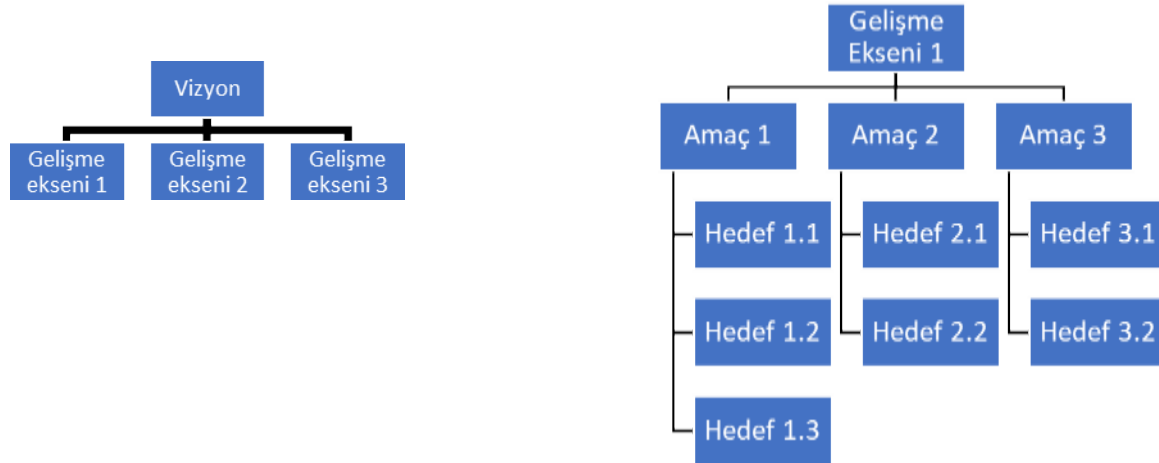
**Ortak Piyasa Düzeni (OPD) Gerekliliklerine Uyum için Strateji Geliştirilmesi Teknik Yardım Projesi**  
TR2014/AG/10-A1-01/001 EuropeAid/138004/IH/SER/TR

Vizyon bildirimiminin ardından misyon bildirimine geçilir. Misyon belirlenirken kurumun ya da sektörün var oluş sebebi ile (görev ve sorumluluklar) belirtilen misyon ifadesinin birbiri ile tutarlılık göstermesine dikkat edilmelidir. Kurumun ya da sektörün görev ve sorumlulukları dışına çıkan ifadeler uygun değildir. Misyon belirlenirken aşağıdaki kontrol sorularının cevapları veriliyor olmalıdır:

- İdarenin varoluş nedeni nedir? (Niçin)
- İdare kimlere hizmet sunuyor? (Kime)
- İdare hangi ihtiyaçları karşılıyor? (Ne)
- İdare hizmetlerini ne şekilde sunuyor? (Nasıl)

Bu soruların tamamının cevabının misyon içinde verilmesi gerekmeyele birlikte özel önem atfedilen bazılarının cevapları mutlaka veriliyor olmalıdır. Bunun ardından temel değerler gözden geçirilmeli ve ifade edilmelidir.

Vizyon, misyon ve temel değerler tespit edildikten sonra vizyona yani gelecekteki hedefe nasıl varılacağına cevapları verilmelidir. Bu cevaplar hiyerarşik bir düzen içinde verilmelidir. Vizyona ulaşmak için varılması gereken üst hedefler (gelişme eksenleri ya da amaçlar) üst hedeflere ulaşmak için hedefler ve hedeflere ulaşmak için öncelikler ya da tedbirler alt alta sıralanmalıdır.



Burada bahsi geçen Hedef kutucukları aslında birer projedir.

Bir sonraki aşamada ise hedefe ulaşıp ulaşılmadığının kontrolünü yapmamızı sağlayacak olan performans göstergelerinin belirlenmesi tamamlanmalıdır. Göstergeler aslında hedeflerin ölçülebilir sayısal ifadeleridir. Bu sayısal ifadeler niteliksel ya da niceliksel ölçülere dayanır.





This project is co-financed by the  
European Union and the Republic of Turkey.  
Bu proje Avrupa Birliği ile Türkiye Cumhuriyeti  
tarafından ortak finanse edilmektedir.

## Technical Assistance for Development of a Strategy for Alignment with Common Market Organization (CMO) Requirements

**Ortak Piyasa Düzeni (OPD) Gerekliliklerine Uyum için  
Strateji Geliştirilmesi Teknik Yardım Projesi**  
TR2014/AG/10-A1-01/001 EuropeAid/138004/IH/SER/TR

Planda aynı zamanda faaliyetlerin izlenmesi ve sonuçların değerlendirilebilmesi için bir izleme ve değerlendirme sistemi de geliştirilir. Bunda amaç, planlanan ile gerçekleşenin arasındaki farkı tespit etmek ve eğer bir fark varsa sebeplerini inceleyerek orjinal planda revizyona gitmek ve sonuçlara ulaşıldığından emin olmaktır. İzleme ve değerlendirme sisteminde izlemenin nasıl yapılacağı, sonuçların hangi formatta raporlanacağı ve sorumluların kim olduğu net biçimde belirtilmelidir.

Son olarak tüm bu hususlar bir eylem planına yerleştirilerek ne zaman hangi faaliyetin yapılacağı, kim tarafından yapılacağı ve bu faaliyetin maliyeti plana dahil edilir.

### **Önemli not:**

Bir stratejik planın başarısı, ne kadar uygulanabildiği ve hedefine ne ölçüde yaklaşabildiği ile değerlendirilir. Ulvi ve kulağa hoş gelen vizyonu ve hedefleri olan ancak yarısı gerçekleşebilecek bir plandan ziyade vizyonu basit ancak hedeflerin tamamına ulaşabilecek bir plan tercih edilmelidir. Bu aynı zamanda onu planlayan ekibin kendine olan güvenini de artıracaktır.

Stratejik planlama ve uygulama bir ekip işidir. Stratejik planlar, onu planlayanlar kadar iyidir.

