



DGRV
DIE GENOSSENSCHAFTEN

STRATEJİK PLANLAMAYA GİRİŞ

Ankara, 2014

STRATEJİK PLANLAMAYA GİRİŞ

Ufuk PEKER

Ankara, 2014

“Bu eserle ilgili tüm sorumluluk yazarın kendisine aittir.”



Ülkemizde tarım işletmelerinin küçük ve dağınık olması rekabeti ve üretilen ürünlerin pazarlanmasını zorlaştırmakta, bu durum üreticilerimizin örgütlenmesini kaçınılmaz hale getirmektedir.

Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi tarımı geliştirmek ve kırsal alandaki üreticilerimizin kalkınmasını sağlamak için; örgütlenmenin yeterli düzeye çıkarılması, yatay ve dikey teşkilatlanmanın tamamlanması ve üretimden pazarlamaya kadar bu örgütlenmelerin etkin bir duruma getirilmesi gerekmektedir.

Bakanlık olarak kooperatifçilik ilkelerine uygun faaliyet gösteren, ortak sorumluluk bilincine sahip, kendi kendine yardım ve yönetim esaslarına dayanan, devletin aşırı himaye ve müdahalesinden uzak, kaynak tüketen değil kaynak üreten, özgür ve gönüllü kooperatifçilik hareketini benimsemekteyiz.

Tarımsal amaçlı kooperatifleri tarımsal üretimi ve istihdamı artırıcı, tarımsal ürünleri değerlendirici, ortaklarına en uygun şartlarda girdi sağlayıcı, üreticilerimizin refah seviyesini yükseltici ve tarımsal sanayiye geliştirici projelerle teknik olarak desteklemekle birlikte, faizsiz ve düşük faizli krediler kullanarak da desteklemekteyiz.

Bunların yanı sıra kooperatiflerimizin eğitim ihtiyaçlarını da karşılamaya ve bu ihtiyaçlar için bazı fırsatlar yaratmaya çalışmaktayız. Alman Kooperatifler Konfederasyonu ile yürüttüğümüz "Türkiye'de Tarımsal Amaçlı Kooperatif Örgütlerinin Desteklenmesi Projesi"ni bu fırsatlardan biri olarak değerlendirmekteyiz.

Alman Kooperatifler Konfederasyonu (DGRV) ile işbirliğimiz 1970 yılında Alman Hükümeti ile Türk Hükümeti arasında imzalanan 'İkili Teknik İşbirliği' anlaşmasına dayanmaktadır. Yıllardır dost olan iki ülke bu anlaşma ile dostluğunu pekiştirmiş, pek çok alanda birlikte iş yapmış ve yapmaya devam etmektedir.

Kooperatifçilik alanında çok gelişmiş bir ülke olan Almanya'da faaliyet gösteren 'Alman Kooperatifler Konfederasyonu' ile 2006 yılında yapılan işbirliği protokolü ile

oradaki kooperatif örgütlenmelerinin bu güne kadar gerçekleştirdikleri uygulamalardan yararlanmayı amaçlamaktayız.

Kalkınmada öncelikli illerimizden Kastamonu, Erzurum, Aksaray, Niğde ve Nevşehir'de uygulanan proje ile kooperatiflerin yönetim ve denetleme kurulu üyelerine kooperatifçilik mevzuatı, kooperatiflerde muhasebe, pazarlama teknikleri, modern yönetim teknikleri, proje planlama, girişimci kooperatiflerin rolü ve iletişim teknikleri konularında, Kooperatif ortaklarının eşlerine ise Hayvan bakımı ve süt hijyeni, ayrıca kooperatiflerin uyguladıkları proje ve çalışma konularına göre, ormancılık ve süt sığırcılığı konularında kooperatif ortaklarına ve çalışanlarına yerinde eğitim desteği sağlanmaya devam edilmektedir.

Kooperatifçilik konusunda dünyada söz sahibi olan DGRV ile birlikte bu projeyi uygulamaktan memnuniyet duyduğumuzu belirtmek istiyorum. Almanya'da DGRV çatısı altında toplanan kooperatiflerin bu güne kadar edinmiş oldukları deneyimleri bizlere aktarmasının, ülkemizdeki tarımsal örgütlenme üzerindeki olumlu etkisini zamanla çok daha iyi göreceğimizi düşünüyorum.

DGRV ile yaptığımız çalışmaları finanse eden Alman Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığına ve proje bölgelerimizdeki kooperatiflerimize birebir eğitim ve teknik destek veren DGRV Türkiye temsilciliğine teşekkürlerimi sunuyorum bu eğitim setinin kooperatifçilerimize yararlı olmasını diliyorum.

Dr. Gürsel KÜSEK
Tarım Reformu Genel Müdür V.



Yaklaşık 100 milyon insan kooperatiflerde çalışarak kooperatif ortaklarına ve müşterilerine hizmet vermektedir. Kredi kooperatifleri, kırsal ve endüstriyel hizmet kooperatifleri dünyanın tüm bölgelerinde 800 milyon kooperatif ortağının ortak çıkarına destek vermektedir.

Kooperatifler kar maksimizasyonuna değil demokratik denetlemeye odaklanmıştır. Kooperatiflerin göstergesi sağlık ve sorumluluktur. Kooperatifler, özellikle kriz sürecinde diğer işletme yapılarından daha dirençli olduklarını ortaya koymuştur.

Almanya'daki kooperatif örgütü sıralanan tüm bu nedenlerden dolayı 2012 yılına ilişkin "Herkes için bir kazanç - Kooperatifler" sloganlı bir kampanya başlatmıştır. Kooperatifler kendilerini kamuoyuna tanıtarak, özelliklerini ve "Almanya için kazancının" ne olduğunu göstermektedir.

DGRV 2006 yılından beri Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının (GTHB) Tarım Reformu Genel Müdürlüğü (TRGM) ve çeşitli tarımsal kooperatif örgütleriyle işbirliğini sürdürmektedir. Türkiye'nin farklı proje bölgelerinde bölgesel ve yerel çalışmalar birçok kooperatif ile birlikte ortak yapılmaktadır. Alman Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Bakanlığının (BMZ), DGRV'nin Türkiye'de yürütmüş olduğu proje faaliyetlerini finanse ettiği vurgulanmalıdır.

Kooperatiflerin başarısına, özellikle kooperatiflerin görev organları olan kurullarının ve çalışanlarının nitelikleri gibi bir çok faktör katkıda bulunmaktadır. Ancak kooperatiflerin ortakları hak ve sorumluluklarını da bilmek durumundadır. Kooperatif ve ortak arasında bilinçli bir "alış" ve "veriş" olmalıdır: Kooperatifleri güçlendiren, ortaklar için iyidir ve ortağı güçlendiren, kooperatif için faydalıdır! Ortaklar ve kooperatif elele verilerse uzun süreli başarılı olabilir!

DGRV-Projesi baştan beri eğitim ve danışmanlık çalışmalarını desteklemektedir. Amaç, modern ve girişimci kooperatiflerin en önemli temel yapılarını yaygın-

laştırmaktır. Bu kitapçıklar ortak çalışmaların sonucunda oluşturulmuştur. Bunlar, DGRV'nin eğitim programlarında oluşturulan bilgilerin derinleşmesine ve okuyucunun her zaman elinin altında bulunması için hazırlanmıştır.

Ortak alışmalar umut verici etkiler göstermektedir. Türkiye'de özellikle kırsal alandaki kooperatiflerin güçlenmesi için katkıda bulunabildiğimiz için hem Türk partnerlerimize güvenilir işbirliği için müteşekkirimiz hem de bundan dolayı gururluyuz.

Bu yayının oluşumunda destek olan projenin tüm çalışanlarına ve uzmanlarına, ayrıca partner kuruluşların temsilcilerine teşekkür ediyorum. Başarılar sadece birlikte hareket edilirse mümkündür! Türkiye'deki DGRV ekibi bundan sonra yapılacak ortak çalışmaları sevinçle beklemektedir.

İnancımız: "Kooperatifler – Türkiye için bir kazançtır" !

Andreas Kappes

.....

Giriş

BÖLÜM 1

Yıllar önce bir çiftçi, fırtınası bol olan bir tepede bir çiftlik satın almıştı. Yerleştikten sonra ilk işi bir yardımcı aramak oldu. Ama ne yakındaki köylerden ne de uzaktakilerden kimse onun çiftliğinde çalışmak istemiyordu. Müracaatçıların hepsi çiftliğin yerini görünce çalışmaktan vaz geçiyor, “burası fırtınalıdır, siz de vazgeçseniz iyi olur” diyorlardı.

“Geleceği tahmin etmenin en iyi yolu onu yaratmaktır.” Ducker

Nihayet çelimsiz, orta yaşlı geçkince bir adam işi kabul etti. Adamın haline bakıp “çiftlik işlerinden anlar mısınız?” diye sormadan edemedi çiftlik sahibi. “Sayılır” dedi adam, “fırtına çıktığında uyuyabilirim”.

Bu ilgisiz sözü biraz düşündü, sonra boşverip çaresiz adamı işe aldı. Haftalar geçtikçe adamın çiftlik işlerini düzenli olarak yürüttüğünü de görünce içi rahatladı. Ta ki o fırtınaya kadar. Gece yarısı, fırtınanın o müthiş uğultusuyla uyandı. Öyle ki, bina çatırdıyordu. Yatağından fırladı, adamın odasına koştu: “Kalk, kalk! Fırtına çıktı. Herşeyi uçurmadan yapabileceklerimizi yapalım.” Adam yatağından bile doğrulmadan mırıldandı: “Boşverin efendim, gidin yatın. İşe girerken ben size fırtına çıktığında uyuyabilirim demiştim ya.” Çiftçi adamın rahatlığına çıldırmıştı. Ertesi sabah ilk işi onu kovmak olacaktı, ama şimdi fırtınaya bir çare bulmak gerekiyordu. Dışarı çıktı, saman balyalarına koştu: A-aa! Saman balyaları birleştirilmiş, üzeri muşamba ile örtülmüş, sıkıca bağlanmıştı. Ahıra koştu. İneklerin tamamı bahçeden ahıra so-

kuşmuş, ahırın kapısı desteklenmişti. Tekrar evine yöneldi. Evin kepenklerinin tamamı kapatılmıştı. Çiftçi rahatlamış bir halde odasına döndü, yatağına yattı.

Fırtına uğuldamaya devam ediyordu. Gülümsedi ve gözlerini kapatırken mırıldandı: “Fırtına çıktığında uyuyabilirim”.

Bu kaynağı belirsiz öyküden alınacak elbette çok ders var.

Strateji sürekli kendini ve durumu analiz edip ihtiyaç duyduğu kaynakları tespit ederek kendini geleceğe hazırlama sürecidir. Ve de “fırtına da uyuyabilme başarısızdır”!

Bugün strateji sıkça duyduğumuz kelimeler arasında yer almıştır. Stratejiye ilişkin pek çok farklı tanıma rastlamak mümkündür. Ancak önemli olan bu kelimeye yüklediğimiz anlamdan çok bunu nasıl hayata geçireceğimiz ve geliştireceğimizdir.

1.1. Stratejik planlama nedir?

Stratejik planlama en genel tanımı ile, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Bu nedenle örgütlerin geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde kullanılan önemli bir yönetim tekniğidir.

Stratejik planlamanın bir örgüt kültürü haline gelmesinin en büyük çıktısı veri yönetim sistemini beraberinde getirmesi, işletmeyi kapasite ve performans olarak yükseltmesidir. “Ölçemediğin durumu yönetemezsin!” gerçeği bugün hem sivil toplum örgütleri (STK), hem kâr amacı güden örgütler için geçerlidir.

Gelişmiş ülke ya da örgütlerle gelişemeyen ülke yada örgütler arasındaki en temel fark stratejik planın olup olmaması ile ilgilidir.

Stratejik planın yaygınlaşmamış olması Türkiye'nin orta gelir tuzağında kalmasındaki en önemli etmenlerden biridir.

Bu nedenle 2012 yılında açıklanan kooperatifçilik strateji ve eylem planında tüm üretici örgütlerinin kendi stratejik planlarını yapmalarının öngörölmüş olması ülkesel gelişim ve kırsal yakınma için çok önemli bir adımdır.

1.2. Stratejik planlama ne işe yarar?

Stratejik planlamanın yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kendi kendini değerlendirme imkanı verir.
- Bir bütün olarak ortak örgütünün analiz edilemesini sağlar.
- Yönetim kurununun olaylar hakkında düşünmelerine, bu olayları izlemelerine ve gelişmeleri işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirmelerine yardımcı olur.
- Günü yaşamaktan kurtarıp geleceğe yöneltir, onlara uzun süreli düşünme alışkanlığı ve geleceği tahmin edebilme deneyimi kazandırır.
- Planlama, işletmelerin ve dolayısıyla kooperatiflerin tüm faaliyetlerinin belirlenen ortak amaca uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar.
- Denetim, planlama yapılmışsa bir anlam kazanır ve etkin bir şekilde yerine getirilir.
- Kaynaklarını etkin ve verimli kullanmasını sağlar.
- Genele hitap eden değil, her bir faaliyet için ayrı ve ayrıntılı hazırlanmış bütçe ile çalışma alışkanlığı getirir.
- Faaliyetlerin belli bir noktaya yönlendirilmesini sağlar.
- Faaliyetlerin belli amaç ve hedefler yönelik planlamasına imkan tanır.
- Kararlarının ve projelerin kalitesini yükseltir.
- Ortaklarını ve tedarikçilerini de kendisi ile birlikte geliştirir.
- Kayıtlı hale getirdiği ekonomi ile bölgesinde sağladığı faydanın net olarak görülmesini sağlar.
- Piyasa ve rekabetin, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin sosyolojik ve kültürel yapının kavranması ve analiz edilmesini sağlar.
- Olumsuz senaryolara karşı önceden tedbirler geliştirir.
- İşlerin ve süreçlerin standartlarının belirlenmesini sağlar.
- Örgüt havzasının oluşmasını sağlar.
- Amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan organizasyon yapısının oluşmasını sağlar.

- Kooperatifçilik ilkelerine uygun yönetim erklerinin çalışmasını sağlar.
- Objektif veriler ile gelişimin değerlendirilmesine imkan tanır.

1.3. Stratejik planlama süreci nasıl yürütülür ?

Stratejik planlama süreci de kendi içinde bir planlamayı getirir. Bu sürecin sağlıklı ve doğru işlenmesi planlama sürecinin doğru planlaması ile paraleldir.

Stratejik planlama sürecinde uyulması gereken aşamalar şunlardır:

- Stratejik planlama ekibini kurulması
- Çalışma esaslarının belirlenmesi
- Yasal yükümlülük ve ilgili mevzuat dokümlerinin çıkarılması
- Durum analizinin hazırlanması
- GZFT analizi yapılması
- PEST analizinin yapılması
- İşletme analizinin yapılması
- Paydaş analizinin yapılması
- Sorun Analizinin yapılması
- Amaç ve hedeflerin belirlenmesi
- Eylem planının oluşturulması
- Performans göstergelerinin oluşturulması
- Stratejilerin bütçelenmesi
- İzleme ve değerlendirme sürecinin tanımlanması

Stratejik Planlamada Yapılan Analizler



Stratejik planlama çerçevesinde yapılması gereken çeşitli analizler vardır. Bunlara aşağıda sırasıyla değinilecektir.

“Birisini bugün ağacın gölgesinde oturabiliyorsa, uzun zaman önce birisi ağaç diktığı içindir.” Buffet

2.1. Mevzuat analizi

Kooperatifin mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerini tespit etmek amacıyla yapılan analizdir. Burada kastedilen sadece kooperatifler yasası ve ona dayanarak çıkarılan yönetmelik ve yönergeler değil, kooperatifleri ilgilendiren çeşitli yasa ve bu yasalara dayanan ikincil düzenlemelerdir. Ticaret ve İş Yasaları bunlara verilebilecek en somut örneklerdir.

Mevzuat analizinde, yasal düzenlemenin yayınlanma tarihi ve kooperatifleri ilgilendiren maddeleriyle birlikte belirtilmesi yerinde olacaktır. Bu, daha sonra ilgili belgelere ulaşılabilmede büyük kolaylık sağlar.

2.2. GZFT analizi

GZFT bir örgütün Güçlü ve Zayıf yanlarını, Fırsatları ve onu bekleyen Tehlikeleri ortaya koymak amacıyla yapılan bir durum analizidir. Uluslararası kaynaklarda SWOT Analizi olarak adlandırılır.

GZFT, stratejik planlama ve kurumsal gelişimi değerlendirme çalışmalarında sıklıkla başvurulan ve başvurulması gereken analiz tekniklerinden biridir.

GZFT ne yararlar sağlar?

GZFT analizi kooperatifin iç ve dış yapısını daha net görmemizi sağlayan bir gözlüktür. Kooperatifinin güçlü ve zayıf yönler ile örgütün karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditlerin ortaya çıkmasını sağlar. Bu sayede;

- Fırsatları değerlendirme ve tehditlere karşı tedbir alma yolları ortaya çıkar ve;
- Güçlü yönlerle hangi farkların yaratılabileceği ve zayıf yönlerini nasıl geliştirelebileceği anlaşılır.

GZFT ayrıca, çalışanların durumunu, çevre ve çalışma ortamını, teknoloji yapısını, müşteri profilini, örgüt kültürünü, performans göstergelerini, iş akışını, tedarikçi yapısını, ortaklar ile ilişkilerini vb değerlendirmeye de imkan sağlar.

GZFT analizine ne zaman ihtiyaç duyarız?

- Örgütün genel performansını değerlendirmek istediğimizde
- Sorunları tespit edip çözüm üretmek istediğimizde
- Verilerin yetersiz kalıp kişisel görüşlerden faydalanmak zorunda kaldığımızda
- Stratejik planlama çalışmalarında

GZFT analizi nasıl yapılır?

Verimli bir GZFT analizi için çalışmayı iç ve dış çevre olarak ayırmakta fayda vardır.

İç çevre analizi için kooperatif çalışanları, yöneticileri, yönetim ve denetim kurulu üyeleri gibi kişilerden oluşan toplantılarla yapılır. Farklı görüşlerden yararlanmak amacıyla toplantılara çeşitli kesimlerden farklı kişilerin katılması ve toplantıların beyin fırtınası ya da arama toplantıları formatında yapılması önemlidir.

Bu toplantılarda aşağıdaki soruların cevapları aranır.

a) Güçlü yönlerimiz neler ?

- Üstün noktalarım nelerdir?
- Neleri iyi yapıyorum?
- Başkaları, güçlü yanlarım olarak neleri görmekteler?
- Hangi tür işleri daha iyi yapıyorum?

- Beni rakiplerimden ve diğer örgütlerden ayıran iyi yönlerim neler?
- Potansiyelimin iyi olduğu neler var?

b) Zayıf yönlerimiz neler ?

- Yetersiz kaldığım konular neler?
- Hangi konularda ve alanlarda iyi performans sergileyemediğimi düşünüyorum?
- Neleri kötü yapıyorum?
- Neleri iyileştirmeye gereksinimim var?
- Başkaları hangi konularda benden daha iyiler?
- Başkalarının gözüyle ne gibi zayıflıklarım var?

Güçlü ve zayıf yönler tümüyle örgütün kendi iç kabiliyeti ile bir durumdur. Geliştirmek yada geliştirememek kendi kontrolündedir. Bu yüzden yukarıdaki sorularla kooperatifin farklı süreçleri nasıl ne şekilde yönettiği hakkında bilgi temin edilmiş ve aşağıdaki soruların da cevabı önemli ölçüde bulunmuş olur:

- Organizasyon yapısının işlevliliği
- Çalışan beceri ve niteliğinin yeterliliği
- Yönetsel performansı
- Teknolojik alt yapı
- Sahip olunan kaynaklar
- Finansal kapasite
- Hizmet sunma kalitesi ve becerisi
- Ürünlerinin tercih edilme performansı
- Ortaklar üzerindeki etkisi
- Kurumsal gelişim düzeyi
- Belirlenmiş ve standartlaştırılmış işleri
- Dokümantasyon gücü
- Koopereatif ilkelerine uyumu
- Veri toplama ve verilere göre karar verme becerisi

c) Fırsatlarımız neler?

Kooperatifin önünde duran fırsatlarını ortaya koymak amacıyla sorulabilecek sorulardan bazıları şunlardır:

- Çevremde ne gibi ilginç gelişmeler yaşanıyor, neler olup bitiyor?
- Fırsat yaratan kaynaklar nelerdir ?
- Teknoloji ve pazarda oluşan değişimler nelerdir?
- Hükümet politikalarındaki hangi değişiklikler var?
- Sosyokültürel yapı nasıl değişiyor?
- Dikkate alınması gereken yerel olaylar hangileri?
- Ülke ve bölgesel planlar nereye doğru yöneliyor?

d) Tehditlerimiz Neler ?

- Kooperatifin potansiyelini kullanmayı engelleyebilecek hangi çevre faktörleri var?
- Rakipler ne durumda?
- İş, ürün veya hizmet standartlarında herhangi bir değişim söz konusu mu?
- Değişen teknoloji herhangi bir şekilde beni tehdit ediyor mu?

Fırsat ve tehditler kooperatifin tümüyle dış çevresi ile ilgilidir. Bu yüzden kontrolü örgütün inisiyatifinde değildir. Sağlıklı ve iyi bir dış çevre analizi için GZFT analizinin FT (Fırsat / Tehdit) bölümü kısaca PEST olarak bilinen Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik analizi ile birleştirilir.

Fırsat ve tehdit belirlemelerinde aşağıdaki her başlık için ayrı görüş ve değerlendirmeler yapılır:

- Politik çevre
- Yasal çevre
- Ekonomik çevre
- Sosyokültürel çevre
- Demografik çevre
- Teknolojik çevredir
- Ekolojik çevre

Politik çevre kooperatifin faaliyet alanındaki merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kurum ve kuruluşların siyasi otorite sağladığı ve kullandığı ortamdır. Burada alınan kararlar ve getirilen uygulamalar kooperatifin hareket kabiliyeti için çeşitli fırsat ve tehdit yaratma durumu gözden geçirilir.

Yasal çevre devletin uygulamaya koyduğu mevzuatla ilgilidir. Devlet geliştirdiği ve uygulamaya koyduğu mevzuatlı işletme faaliyetlerini vergilendirir, sınırlamalar koyar, isteklendirir, sosyal ve ekonomik açıdan biçimlendirir. Yasal çevre aslında politik çevrenin somut kurallara dönüşmüş hali gibi değerlendirilebilir.

Bazı hukuk dalları ve bunlarla ilgili yasa, yönetmelik ve kararlar üretici örgütlerini diğerlerinden daha fazla etkiler. Kooperatifçilik Hukuku, Ticaret Hukuku, Borçlar Hukuku, Eşya Hukuku, Miras Hukuku, İcra ve İflas Hukuku, Vergi Hukuku, İş Hukuku ile ilgili yasa, yönetmelik ve kararlar son derece önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle yasal çevre unsurlarının analizinde öncelikle yasa ve yönetmeliklerdeki gelişmeler izlenip gerekli önlemler alınır

Ekonomik çevre ortakların satın alma gücü, enflasyon, ülkenin para ve maliye politikaları, üretim maliyetleri, tasarruf ve tüketim eğilimleri unsurlar bu çerçevede değerlendirilir.

Sosyokültürel çevre insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir.

Telefon, radyo, televizyon ve sosyal medya dünyanın herhangi yerindeki olaydan vakit geçirmeden pratik olarak haberdar olma imkanı tanır. Bu sosyokültürel yönden hızlı değişimleri yol açabilir ve fırsatlar kadar tehditleri de beraberinde getirebilir. Bu nedenle GZFT analizinde ayrı başlık olarak değerlendirilmelidir.

Demografik çevre nüfusun yapısı, özellikleri ve yönelimleri ile ilgili unsurları kapsar. Nüfusun sayısal büyüklüğü, kadın-erkek oranları, yaşlanma hızı, nitelikli iş gücü, nüfusun içindeki yaş grupları, etnik yapı, medeni durumdaki dağılım, nüfusun bölgelerarası veya ülkelerarası coğrafi dağılımı, gelir dağılımı, eğitim durumu vb unsurlar ekonomik ve sosyal yaşamda etkilerini artırır. Bu durum bir takım fırsat ve tehditlerin oluşmasına sebep olur.

Teknolojik çevre teknolojik imkanları ve koşulları kapsar. Teknolojik değişimler işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede büyük fırsatlar sunduğu gibi, işletmenin mevcudiyetini tehlikeye de sokabilecek tehlikeler de yaratabilir. Burada teknolojiyi yalnızca ekipman olarak değil, bilgi sistemleri olarak da düşünmek gerekir. Örneğin, süt toplama merkezlerinin eş zamanlı takibi ve sorunlara anında müdahale etme işlevsel bir bilgi sistemi ile mümkündür. Teknolojik çevre koşullarını ortaya koymak için ülke içinde ve dışında teknoloji potansiyeli ve kaynaklarının araştırılması gerekir.

GZFT analizinde dış çevre değerlendirilirken şu hususlarla ilgili farklı senaryolar üzerinde durmak gerekir:

- Düşük maliyetle mal ve hizmet üretme gücü
- Rakip firmaların pazara girme tehlikesi
- Rakiplerin ikame ürünler pazara sunması ve satışlarını artırması tehlikesi
- Pazardaki büyümenin yavaşlama tehlikesi
- Devletin piyasaya müdahalesinin artması
- Enflasyon tehlikesi
- Ortak ve/veya müşterilerin istek ve beklentilerinin süratle değişmesi
- Yeni buluşların ve teknolojik yeniliklerin çok süratli olması

GZFT analizi çıktıları nelerdir?

GZFT analizinin iki ana çıktısı vardır:

- Mevcut durumla ilgili tespitler
- Gelecekle ilgili öngörüler

Farklı paydaşlarla farklı zaman ve içerikte geliştirilen GZFT-tespit toplantılarının sonuçlarının sistemli olarak toplanması ve kayıt altına alınması strateji eylem planının daha işlevsel ve sağlıklı olmasını sağlar

Eylem planı GZFT sonuçlarında belirlenen;

- Güçlü yönlerle hangi fırsatların nasıl değerlendirileceği,
- Zayıf yönlerin nasıl geliştirileceği,
- Tehditlerin ise nasıl fırsat haline getirilebileceğini ortaya koyan bir plandır.

GZFT analizinde nelere dikkat edilmelidir?

GZFT toplantıları katılımcıların gözlemlerine ve değerlendirmelerine dayandığı için zaman zaman yanıltıcı sonuçlar elde edilebilir. Bu sakıncayı bertaraf etmek için gerçekleri yansıtabilecek somut verilerin toplanması ve kullanılması ve buna bağlı olarak karar verilmesi gerekir. Örneğin, toplantıya katılanların hepsi toplanan sütүн kaliteli olduğunda hemfikir olabilir ama eğer laboratuvar sonuçları aksini söylüyorsa, geçerli olan laboratuvar sonuçlarıdır.

Zaman zaman sağlıklı bir GZFT için başka analiz tekniklerine ihtiyaç duyulabilir: Rekabet analizi, pazar analizi, performans analizi vb.

Bu yüzden GZFT analizi, bu gibi birbirinden bağımsız ve farklı analizlerle beslenen büyük bir nehre benzer. Ne kadar çeşitli ve yüksek hacimli bilgi ve veri akıtan analizler devreye sokulursa GZFT analizi de o kadar net ve doğru olur ve sağlıklı bir bakış açısı kazandırır.

2.3. İşletme analizi

İşletme analizi örgütün sahip olduğu varlıkları ve yetenekleri belirlemek için kullanılır. Bu analiz bir nevi içe bakıştır. Örgütün fiziksel , beşeri ve sosyal kapasitesinin görülmesini sağlar. Bu nedenle hataları düzeltmek için de bir fırsat olarak görülür.

Kooperatifin varlıkları nelerdir?

Kooperatifin varlıklarını maddi ve maddi olmayan varlıklar olmak üzere iki ana grupta toplayabiliriz:

a) Maddi varlıklar

Maddi varlıklar kooperatifin sahip olduğu elle tutulan fiziki varlıklarıdır. Bunlar arasında olabilecek varlıklardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Binalar
- Makine, ekipman ve araçlar
- Arsa ve araziler
- Laboratuvar ve test üniteleri

- Hammadde ve yardımcı maddeleri
- Finansal varlıkları
- Yazılımları
- Nicelik açısından insan kaynakları (işgücü)
- Ayrıca üretilmiş mamul veya yarımamulleri
- Stoklar

b) Maddi olmayan varlıklar

Fiziki olmayan varlıklardır. Bunlar kooperatif ve ürünlerine farklılık ve ayrıcalık verebilen unsurlardan oluşur. Örnek verilebilecek varlıklar şunlardır:

- Kooperatifin sahip olduğu marka
- Patent
- Bilgiler
- İşletmenin piyasadaki olumlu şöhreti ve imajı
- Hizmet ve ürün saygınlığı
- Ortaklar, müşteri, tedarikçi ve rakipler tarafından güvenilirliği

Kooperatifin Yetenekleri

Kooperatifin yeteneği sahip olduğu maddi ve maddi olmayan varlıkları bir ahenk içinde amacına uygun olarak kullanabileme becerisidir. Yeteneğinin yüksek olması demek sahip olduğu varlıkları etkin ve doğru kullanıyor demektir.

Her kooperatif yeteneğini ölçmek ve yıllara bağlı değişimi görebilmek amacıyla aşağıdaki konularda veri toplamak ve analizler yapmak veya yaptırmak zorundadır:

- Ortakların gelişimine ait istatistikler
- Ortakların cinsiyet, eğitim, medeni durumlarını gösterir tablolar
- Üretim hacimleri
- Ortaklarına ait faaliyet matrisi
- Gelir-gider tabloları
- Yıllara göre değişine gelir -gider farkları

- Ürün kalitesine ait sayısal tablolar
- Verimlilik analizleri
- Yıllara göre genel kurul toplantılarına katılım oranları

İşletme analizi nasıl yapılır?

İşletme analizi iki aşamadan oluşur. İlki bilgi toplama, ikincisi ise veri analizi aşamasıdır.

Bilgi toplama aşaması

Toplanması gereken bilgiler şunlardır:

- Gelir, gider, kar bütçe ve diğer finansal raporların yıllara göre değişimi
- Stok devir hızı ve maliyetlerinin yıllara göre değişimi
- Ürün yada hizmete ilişkin kalite standartlarının yıllara göre değişimi
- Maddi kaynakların yıllara göre değişimi
- Öncelikle işletmenin aylık/yıllık denetim raporları, muhasebe kayıt ve işlemleri
- İşgücünün nitelik ve niceliklerinin yıllara göre değişimi
- Faaliyet hacminin yıllara göre değişimi
- Tekrarlanan süreç hatalarının yıllara göre değişimi
- Tedarik sürecinin yıllara göre değişen birim maliyetleri
- Ortak ve üyelerin niteliklerinin yıllara göre değişimi
- Çalışan ve ortakların yıllara göre değişen demografik yapısı
- Paydaş anket sonuçları

Kooperatifin geçmiş dönemde veri kaydetme yada toplama alışkanlığı yoksa, gereken verilerin nasıl toplanacağı, nasıl analiz edileceği ve ne şekilde kayıt edileceği faaliyet planında tanımlanmalıdır.

Veri analizi aşaması

Toplanan tüm verilerin amaç doğrultusunda analiz edilerek kullanılabilir istatistiklerin elde edilmesi için yapılan işlemlerdir.

Veri analizi nitelikli işgücü ile mümkündür. Bu yüzden personel tercihlerinde analitik düşünme yeteneği ve veri analizi becerisi üzerinde önemle durulmalıdır.

2.4. Paydaş analizi

Bu noktada ilk olarak cevaplanması gereken soru “paydaş kimdir?” sorusudur. Paydaş stratejik planı hazırlanacak olan kooperatifin faaliyet ve hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz etkilenen veya etkileyen kişi, grup ya da kurumlardır. Özetle, paydaş incelenen örgütün faaliyetlerinden etkileniyor veya tam tersine örgütü etkiliyor olabilir; bu etkileşim olumlu veya olumsuz olabilir; gerçek kişi veya tüzel kişi olabilir.

Kaç çeşit paydaş vardır?

Paydaşlar genellikle iki grupta toplanır:

- İç paydaş
- Dış paydaş

İç paydaş: Kooperatifden etkilenen veya kooperatifi etkileyen kooperatif içindeki kişi, grup veya varsa eğer, ilgili/bağlı kuruluşlardır. Kooperatif çalışanları, yöneticileri ve şubeler, bölümler, birimler iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış paydaş: Kooperatifden etkilenen veya etkileyen kooperatif dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kooperatif faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, kuruluşa girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Her paydaş aynı zamanda ilişki yapısı olarak temel ya da stratejik özellik taşır. Bu yüzden paydaş sınıflandırmalarında lider, hizmet alan, müşteri gibi farklı guruplar oluşturulmasına gerek yoktur

Temel ortak kooperatifinin faaliyetlerini gerçekleştirmek üzere zorunlu olarak kurulmuş olan ortaklıklardır. Burada isteğe bağlı değil, zorunlu bir ilişki vardır.

Stratejik ortak ise isteğe bağlı olarak kurulmuş ortaklıklardır.

Paydaş analizinin yararları nelerdir?

Yapılan paydaş analizleriyle beklenen yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- Paydaşların gözünden örgütün resmi çekilir; dolayısıyla farklı bakış açılarından kooperatifin artı ve eksileri ortaya konulmuş olur.
- Paydaşların örgüte ne gibi faydalar sağlayabileceği tespit edilir.
- Planın paydaşlar tarafından da sahiplenilmesini sağlar.
- Paydaş kaynaklı tehdit ve fırsatların netleşmesi sağlar.
- Paydaşların birbirleriyle olan çıkar çatışması tespit edilir.

Paydaş analizi nasıl yapılır?

Paydaş analizinde 4 aşamadan söz edilebilir:

- Tüm paydaşların belirlenip listelenmesi
- Paydaşların sınıflandırılması: iç veya dış paydaş, temel veya stratejik ortak
- Önem ve etki düzeylerinin belirlenmesi: olumlu veya olumsuz etkili, güçlü veya zayıf önem düzeyi
- Paydaşlarla ilişki yönteminin belirlenmesi

Paydaşlar nasıl belirlenir?

Paydaşları tespit edebilmek için aşağıdaki sorular kullanılmalıdır:

- Kooperatif ile kimlerin ilgisi var?
- Kooperatifin faaliyetlerini kimler yönlendiriyor?
- Kooperatifin faaliyetlerinden kimler faydalaniyor?
- Kooperatifin faaliyetlerinden kimler etkileniyor?
- Kooperatifin faaliyetlerini kimler etkiliyor?

Paydaşlar nasıl sınıflandırılır?

Tüm paydaşlar listelendikten sonra paydaşlık türü ve nedenine bakılır. Paydaşlık türü paydaşlığın iç veya dış paydaşlık olmasıdır. Paydaşlık nedeni ise temel veya stratejik ortaklık şeklinde sınıflandırılır. Sonuçta aşağıdaki tabloda görülene benzer bir matriste bu bilgiler derlenir

Tablo: Bir kooperatif ile ilgili örnek paydaş sınıflandırması

Paydaşlar	Paydaşlık türü		Paydaşlık nedeni	
	İç	Dış	Temel	Stratejik
Personel	x			x
Bakanlık		x	x	
Belediye		x	x	
Yönetim kurulu	x		x	

Paydaşların önem ve etki derecesi nasıl belirlenir?

Tüm paydaşlar ile aynı düzeyde ilişki ve iletişim kurmak mümkün değildir. Bu yüzden tüm paydaşları etki ve önem derecesine göre sınıflandırmak gerekir.

Etki, paydaşın kooperatifin faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz etkileme gücünü, önem ise kuruluşun paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği önceliği ifade eder.

Kooperatifin paydaşları ile ilgili ilişkilerini belirlerken aşağıdaki gibi bir gruplandırma yapılabilir. Buradan anlaşılacağı üzere, paydaşın önem derecesi ve etki düzeyine bağlı olarak onunla kurulacak ilişkinin niteliği ve yoğunluğuna karar verilir.

Paydaşlar	Paydaşın talebinin önemi*	Paydaşın etki düzeyi**	Paydaş Stratejisi					
			Birlikte çalış	Dikkate al	Liderlik yap	Bilgi ver	İhtiyaç duyarsan çalış	Takip et
Çalışanlar	5	5	x		x			
Bakanlık	4	4		x				
Belediye	3	3	x			x	x	
Rakipler	4	4	x					x
Ortaklar	5	3			x			

*) 5 çok önemli, 1 önemsiz; **) 5 etki çok güçlü, 1 etki zayıf

Paydaş görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesi

Paydaşların kooperatif hakkındaki görüş ve önerileri mutlaka ve bir program dahilinde alınmalı ve uygun biçimde stratejik plana yansıtılması gerekir. Bu program aşağıdaki hususlar çerçevesinde oluşturulur:

- Aşağıda belirtilen yöntemlerden hangisi görüş ve önerilen alınmasında kullanılacak?
- Paydaşı temsilen kimlerin veya hangi birimlerin görüşü alınacak?
- Çalışmanın sorumluları kimler olacak?
- Görüş ve önerilerin alınması ne zaman ve hangi sürede gerçekleştirilecek?
- Alınan görüş ve öneriler ne zaman, nasıl ve kimler tarafından raporlanacak ve değerlendirilecek?

Paydaş görüşleri alınırken kullanılacak yöntemler şunlardır:

- Mülakat
- Anket
- Atölye çalışması
- Toplantı

Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınır.

Paydaş analizinde hangi sorular kullanılabilir?

- Kooperatifin hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Kooperatifin olumlu bulduğunuz yönleri nelerdir?
- Kooperatifin geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
- Kooperatiften beklentileriniz nelerdir?

2.5. Üst ölçekli plan ve strateji analizi

Her kooperatif stratejik plan çalışmasında paydaşların planları da incelenmelidir. Paydaş listesi hangi kurumların strateji ve eylem planlarının incelenmesi gerektiği konusunda fikir verir.

Bir kooperatifin strateji planı hazırlanırken ülkenin ve bölgenin kalkınma planları ile Ulusal Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı mutlaka incelenmelidir.

Oluşacak stratejik amaç ve hedeflerin hangi üst belgeyi desteklediği ile ilgili gösterge bu yüzden stratejik planın bir parçası olarak görülür.

Geleceğe Bakış

BÖLÜM 3

Ulusal kalkınma için üretici örgütleri en önemli yapı haline gelmiştir. Üretici gelecekte var olmaları için planlama yapmaları şarttır.

*“Dünyada kesin olan tek şey geçmiştiir.
Fakat üzerinde çalışmak zorunda
olduğumuz her şey gelecektir.” Comte*

Yakın zamana kadar kurumsal gelişimi belli seviyeye gelen işletmeler stratejik plana sahipti. Bugün ise gelecekte var olma endişesi taşıyan farklı büyüklükteki pek çok işletme stratejik planı bir yönetim aracı olarak kullanmaktadır.

Bir yönetim aracı olarak stratejik plan çalışmalarında dört temel unsur yer alır:

- Vizyon
- Misyon ve ilkeler
- Strateji
- Hedef ve faaliyet zinciridir.

3.1. Misyon nedir?

Misyon “Biz neden varız?” sorusunun yanıtıdır. Misyon örgütün ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder.

İyi bir misyon ifadesi nasıl olur?

- Kooperatifin varlık sebebini ortaya koyar.
- Kooperatifin ortaya koymaya çalıştığı temel ihtiyaçları ve sorunları ifade eder.

- Kooperatifin paydaşlarını ve yararlanıcılarını tanımlar.
- Paydaşların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ürün hizmet ve kaynakları ifade eder.
- İhtiyaçlara uygun performans ölçütleri geliştirilmesine öncülük eder.

Misyon nasıl belirlenir ?

Devlet ve özel sektörün yanı sıra üçüncü sektör olarak görülen kooperatiflerin var olma nedeni ve temel amacı bellidir. Bu nedenle herhangi bir işletmede yapıldığı gibi misyon belirleme ayrı ve özel bir çalışma gerektirmez. Bununla birlikte misyon ifadesinin zenginleştirilmesi mümkündür. Kooperatifin başarısını ölçmede daha etkili kullanılabilmesi içinde misyonun anlamını ve kabul edilirliliğini arttırıcı düzeltmeler yapılabilir. Misyon tanımlama ve zenginleştirme çalışmaları strateji planlama ekibinin görevi olabilir.

Strateji planlama ekibi misyon ifadesinin uygunluğunu aşağıdaki sorulara cevap verecek şekilde düzenler

- Kooperatifin var oluş nedeni nedir?
- Kooperatif kimlere hizmet sunuyor? Bunları kimin için yapıyor?
- Kooperatif hangi alanda çalışıyor? Nasıl çalışıyor?
- Kooperatif hangi ihtiyaçları karşılıyor?
- Ne yapmamız gerekiyor veya bekleniyor?

3.2. Vizyon nedir?

Örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği durumudur. Geleceğinin resmidir.

İyi bir vizyon ifadesi nasıl olur?

İyi bir vizyon tanımı şu niteliklere sahip olmalıdır:

- Kısa, net, akılda kalıcı ve anlaşılır.
- İlham verici, özgün ve iddallı.
- Gelecekteki başarıları tanımlar.
- Uzun vadede ulaşılabilir.
- Herkes tarafından besimsenebilir.

Vizyon Nasıl Belirlenir ?

Vizyon belirleme çalışması iki şekilde yapılır.

- Yönetim kurulu veya Başkanı tarafından önceden belirlenip ortaklar ve /veya üyeler ile paylaşılması ve geliştirilmesi
- Strateji planlama ekibi öncülüğünde öncelikli ve etki derecesi yüksek paydaşlarla birlikte geliştirilmesi.

Birinci yöntem başkan ve ekibinin liderlik yetenekleri ve bakış açısı ile sınırlıdır ve sahiplenilmesi de liderlik becerilerinin yeterliliğine göre değişir. İkinci yöntem ise farklı görüş ve bakış açılarının öğrenilmesine imkan tanır ve ortak akılla üretildiği için sahiplenilmesi daha kolay olur.

Strateji planlama ekibi vizyon belirleme çalışmalarında paydaşların ortak akıllarını beyin fırtınası ile toplayıp gerekli elemeleri ve kümelenmeyi yaparak, kooperatifin henüz başarmadığı gelecekte ulaşmak istediği başarıyı tarifleyen ifadeler üzerinden görüş çokluğu ile vizyon bildirimini hazırlayabilir.

3.3. İlke ve değerler nedir?

İlke ve değerler kooperatifin örgüt olarak davranışlarını ve yönetim biçimini belirleyen ifadelerdir. Kooperatiflerin ilke ve değerleri evrenselidir. Bu nedenle yapılacak çalışma ilke ve değerlerin ne olması gerektiğinden çok nasıl benimsenmesi ve işlerlik kazanması gerektiği ile ilgilidir.

Ancak örgüt bu evrensel ilke ve değerlerin dışında kendisini farklılaştıracak farklı ilke ve değerleri de dahil etmek istediğinde vizyon çalışması ile birlikte değerler listesi tüm paydaşlara doldurtularak yeni ilaveler konusunda hem fikir olunur.

Kooperatifçiliğin temel ilkeleri nelerdir ?

- Gönüllü ve herkese açık ortaklık
- Demokratik yönetim ve denetim
- Ortakların ekonomik katılımı
- Özerklik ve bağımsızlık
- Eğitim, öğretim ve bilgilendirme

- Kooperatifler arası işbirliği
- Topluma karşı sorumluluk

Kooperatifçiliğin temel değerleri nelerdir?

- Kendi kendine yardım
- Kendine karşı sorumluluk
- Demokrasi
- Eşitlik
- Dürüstlük
- Dayanışma

3.4. Stratejik amaç nedir?

Kooperatif / Birliğin bellir bir süre sonunda ulaşmak istediği sonuçları ifade eder. Geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılabacağını gösterir.

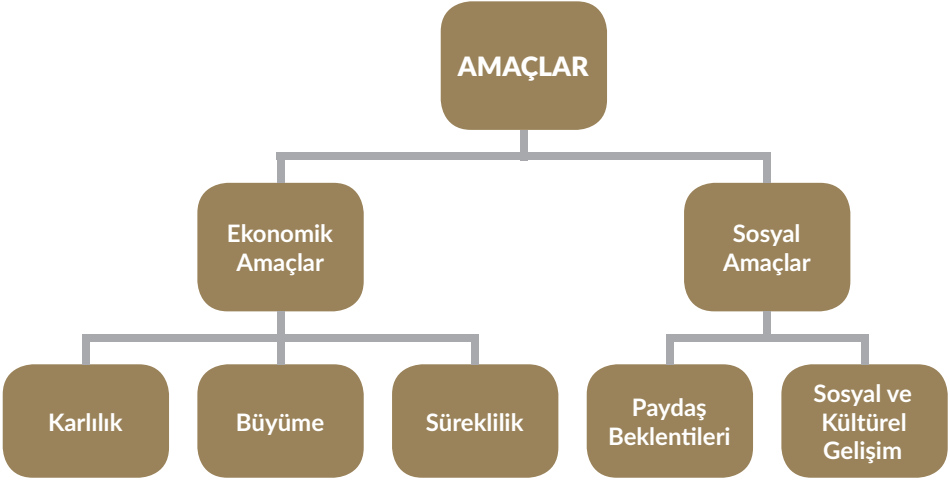
İyi belirlenmiş amaçların özellikleri nelerdir ?

- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu
- Diğer amaçlarla da uyumlu ve kendi içinde tutarlı
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir
- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eder
- Durum analizi sonuçlarını dikkate alır
- Orta vadeli, yani 4-5 yıllık bir zaman dilimini kapsar
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değişmesi gerekmez
- Üst belgelerle paralel ve gerektiği yerde destekler

Belirlenen stratejik amaçlar aşağıdaki sorulara cevap verecek nitelikte olur:

- Belirlemiş olduğumuz misyonu yerine getirebilmemiz için neler yapmalıyız?
- Orta vadeli bir zaman dilimi içerisinde neleri başarmayı amaçlıyoruz?
- GZFT sonrası nelerde değişikliğe gitmeliyim?

Kooperatifin stratejik amaçları hem ekonomik hem sosyal amaçlar olmalıdır. Ülgen ve Mirze (2007) kooperatifin amaçlarını şematik olarak şu şekilde göstermişlerdir.



3.5. Hedef Nedir ?

Hedef, ölçülebilir alt amaçlardır. Amaçlara ulaşabilmek hedeflerin belirlenmesi gerekir.

Hedefler hangi özellikleri taşır?

- Hedeflerin başlangıç ve bitiş tarihleri ve dolayısıyla süreleri belli olmalıdır. Bir yıldan uzun süreler tercih edilmemelidir.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- Açık, anlaşılır ve net olmalıdır.
- Eldeki kaynaklar ile ulaşılabilir olmalıdır.
- Zorlayıcı olmalıdır.

Hedefler belirlenirken şunlara dikkat edilmelidir:

- Kooperatifin misyon, vizyon ve değerlerine uygun olmalı
- Her amaç için tanımlanan hedefler gerçekleştiğinde ilgili stratejik amaçta ulaşılabilir ya da muhtemel sapma ölçülebilir

- Hedefler miktar maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olmalı
- Belirlenen sürelerin gerçekçiliği kontrol edilebilmeli

3.6. Faaliyet, program ve taktik nedir?

Kısaca aksiyon zinciri olarak da adlandırılan faaliyet, program ve taktikler kooperatifin amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar ve adımların ayrıntılandırılmış bütünüdür.

Hedefe yönelik aksiyon zinciri aşağıdaki soruları cevaplar nitelikte olmalıdır:

- Amaç ve hedeflere ulaşmak için hangi adımlar atılmalı, neler yapılmalıdır?
- Hedefe ulaşmamızda karşımıza çıkabilecek olası sorunlar nelerdir ve biz bu sorunları hangi taktikler ile aşabiliriz?
- Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?
- Belirlediğimiz alternatif yolların uygulama aşamasında bize oluşturacakları maliyetleri ile olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir? Bu konuda hangi senaryolar var?

Türkiyedeki mevcut üretici örgütlerinin kurumsal gelişmişlik düzeylerinin belli bir çıtanın altında olduğu bilinmektedir. Bu nedenle stratejik plan çalışmasında planlama araçlarının etkin kullanımı ve ayrıntılı eylem planının hazırlanması son derece önemlidir.

İzleme ve Değerlendirme



Stratejik plan çalışmalarında stratejik amaç, hedef ve faaliyet zinciri oluşturulurken performans göstergeleri de belirlenir.

“Birisini bugün ağacın gölgesinde oturabiliyorsa, uzun zaman önce birisi ağaç diktığı içindir.” Buffet

Performans göstergeleri performans hedeflerini izleme ve değerlendirmek için kullanılan araçtır.

Performans hedefleri ise stratejik hedeflerin ölçülmesini sağlamak amacıyla belirlenen sayısal değerlerdir.

Performans göstergeleri her bir hedef için hazırlanmalı ve tablo haline getirilmelidir.

Performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılır.

Girdi

Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Buna işgücü, materyal, ekipman vb dahildir. Bir kooperatif için ortak sayısı ya da aktif ortak sayısı bir girdi kaynağı olarak düşünülebilir.

Çıktı

Üretilen ürün ya da hizmet miktarıdır. Çıktı göstergeleri, üretilen ürünlerin veya hizmetlerin niceliği konusunda bilgi verir. Bir birliğin kooperatiflere verdiği eğitim sayısı, genel kurula katılanların sayısı veya oranı buna örnek verilebilir.

Verimlilik

Verimlilik, birim çıktı başına girdi veya maliyettir ve girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir. En önemli performans göstergesidir. Bir kooperatifin topladığı süt miktarı bir çıktı göstergesidir. Ancak toplanan sütün hayvan sayısına oranı verimliliğidir. Bir kooperatifin topladığı günlük süt miktarında artış veya azalış olması bazı sorunları açıklamada yetersiz kalabilir. Verimde azalma veya artış ise bölgede besleme, barındırma, bakım, sağlık vb konularda sorunlar veya iyileşmeler olabileceğine işaret eder.

Etkililik

Hedeflenen sonuçlara ulaşmadaki başarı seviyesi etkililik ile ifade edilir. Stratejik hedeflerinde aktif ortak sayısını %42 den %50 ye çıkarmayı hedefleyen bir örgüt dönem sonunda bunu %48 olarak gerçekleştirdi ise etkinliği %75 olur. Buradan da anlaşılacağı üzere etkililik ile kastedilen gerçekleştirme derecesidir.

Kalite

Mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir. Söz konusu beklentiler arasında güvenilirlik, doğruluk, davranış biçimi, duyarlılık ve bütünlük gibi hususlar yer alır.

Performans ölçütleri, ölçülerin ne olduğu, verilen kaynağı ve değerlerin nasıl hesaplanacağını içerecek şekilde açıkça tanımlanır. Tanımlar anlaşılır kesin ve yoruma açık olmaz.

Hedeflerin yanı sıra faaliyetler için de performans göstergeleri tanımlanabilir.

Stratejik planın hazırlanma aşamasında durum analizinin ne kadar objektif yapıldığının da bir nevi kontrolü bu aşamada sağlanır. Geleceğe bakış bölümünü oluştururken konulan hedeflerin ulaşılabilir ve aynı zamanda zorlayıcı olması koşulunun ne kadar isabetli olduğu izleme döneminde performans göstergelerinin takibi ile belirlenir.

Yapılan bir çalışmanın gelişmesi ve fayda sağlar durumda olması ancak kurulan bir geri besleme sistemi ile mümkündür. Bu nedenle stratejik planlama çalışmalarında da izleme ve değerlendirmenin nasıl kim tarafından hangi sıklıkla yapılacağı ve olumlu ve olumsuz saptamalarda ne yapılacağı belirlenir.

Ağırlıklı olarak strateji planlama ekibi üyeleri bu sürecin doğal bir parçası olarak faaliyetlerini yürütür. Yönetim kurulları da bu sürecin sağlıklı işlemlerinden ve takibinden için sorumlu olur.

Uygulamada izleme ve değerlendirme dönemi bir denetim mekanizması ile değerlendirilip raporlanır. Bu nedenle stratejik planın izleme bölümünde aşağıdaki hususlar açık ve net biçimde açıklanır:

- İzleme ekibi kimlerden oluşur?
- İzleme faaliyeti nasıl yürütülür?
- Rapor hazırlama sorumluluğu kimdedir?
- Olumlu ve olumsuz sapmalar ile ilgili ne yapılır?

Bir stratejik planın performans göstergelerinin doğru ve eksiksiz tanımlanması izleme sürecini kolaylaştırır.

İzleme ve değerlendirme döneminde başarı değerlendirmesi yapılırken tanımlanan performans göstergeleri yeterli gelmediğinde yeni göstergelerin tanımlanması yada revizesi istenebilir.

Zaman zaman özellikle dış çevre kaynaklı özel durumlar bazı hedeflerinde değişmesine neden olabilir. Esas olan kooperatif için stratejilerin mümkün olduğunca değişmemesini sağlamaktır. Değişmek zorunda olan bir strateji aslında kooperatifin ilk durum değerlendirmesinde hata yaptığı hakkında fikir verir.

Eylem planı, kooperatifin belirlemiş olduğu aksiyon zincirinin bütünüdür kimler tarafından, ne zamana kadar tamamlanması gerektiğini ve hangi performans göstergeleri ile izleneceğinin gösterildiği plandır.

Stratejik planın detaylandırılmış halidir ve hangi adımlarla kooperatifin stratejilerinin nasıl gerçekleştirileceğini gösterir.

İzleme için kullanılan yöntemlerden bazıları şunlardır:

- Gözlem,
- Ölçüm,
- Anket,

- Analiz,
- Mülâkat

Eylem planı etkinliği için her ay eylem planı toplantısı yapılır. Toplantıdaki tüm ayrıntılar kayıt altına alınır.

İzleme raporlarının sıklığı aylık, 3 aylık, 6 aylık, sezonluk veya yıllık olabilir. Ge-reken durumlarda raporlama sıklığı değişir.

Plan dönemi içerisinde ve her yılın sonunda stratejik plan uyarınca yürütölen faaliyetler, önceden belirlenen performans göstergelerine göre hedef ve gerçek-leşme durum verileri ve analizleri ile varsa meydana gelen sapmaların nedenlerinin açıklandığı Stratejik Planlama Değerlendirme Raporu hazırlanır. Bu raporu hazırla-ma görevinin kimde olduğu bu bölümde kesin bir ifade ile belirlenir

Planlama ve değerlendirme yapma alışkanlığına sahip olmanın yararlarını aşağı-daki öykü ile anlatmak mümkündür:

“Aynı pazarda faaliyet gösteren iki rakip firmanın yöneticileri olası bir birleşmeyi ko-nuşmak üzere kamp yapmak için ormana gitmeye karar verirler. Ormanda iken karşılı-ri-na saldırmaya hazır olan büyük bir ayı çıkar. Yöneticilerden biri hemen çantasını atar ve koşu ayakkabılarını giymeye başlar. Diğeri “Ne gerek var? Bir ayıdan hızlı koşarak kaçma-zsın” der. Cevap dikkat çekicidir: “Belki ayıdan hızlı koşamam ama seni geçebilirim!””

Stratejik planlama, kooperatifin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak elindeki kay-nakları en iyi şekilde kullanmayı öğreten, çok taraflı kararların incelenmesi, hazırlan-ması ve uygulanmasını hedefleyen bir yönetim tekniğidir.

Bu yüzden örgütün büyüklüğü ya da küçüklüğüne, faaliyet alanının azlığı ya da çokluğuna bakılmadan hangi amaç için kurulmuş olursa olsun stratejik planlama yapmak gelecekte var olabilmek için olmazsa olmaz temel şartlardan biridir

