**PLANLAMA**

Yönetim, işletmenin genel bir fonksiyonudur. Diğer bir ifade ile üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları, muhasebe, ar-ge, halkla ilişkiler gibi diğer tüm işletme fonksiyonlarına ait birimler, kendi faaliyetlerini yerine getirebilmek için yönetim fonksiyonuna ihtiyaç duyarlar. Yönetimin ilk etkinliği de planlamadır. Neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağının önceden belirlenmesidir. Planlamanın temel amacı ve sorunu, örgüt etkinliğiyle verimliliğin artırılmasıdır. **Plan, amaçlara giden yol haritasıdır.**

Başarılı bir planın merkezi yönlendirmeyle diğer kadroların yaratıcılığını birleştirmesi gereklidir. Bilimsel-teknolojik gelişmelerin uygulanması, doğru özendiricilerin kullanılması gerekmektedir. Planlar olmadan yönetsel uygulamanın ya da yöneticinin başarısını ölçmek de mümkün değildir.

İşletme ile ilgili olarak planlama, işletmenin sınırlı kaynaklarının amaçlara göre nasıl akılcı bir biçimde kullanılacağına karar verilmesidir.

Planlama için öncelikle tahminde bulunmak gerekmektedir. Tahmin, olayların yönünü kestirmek ve ne olacak sorusuna cevap vermektir. Planlama ise bu doğrultuda ne yapılması gerektiğini gösterir.

Aşamaları:

* + Sorunların veya fırsatların saptanması
  + Amaçların belirlenmesi
  + Planın dayandığı hareket noktalarının belirlenmesi
  + Seçeneklerin saptanması ve değerlendirilmesi
  + En uygun alternatifin seçilmesi
  + Yardımcı planların düzenlenmesi
  + Planları, sayısal değerlerle bütçeleme

Öncelikle bir işletme organizasyonunda misyonun planlama üzerindeki etkisinden bahsedebiliriz.

**MİSYON**

Misyon; organizasyonun amacını, çevresini, değerlerini ve gitmek istediği yönü genel hatlarıyla ortaya koyan bir ifadedir. İşletmenin var olma nedeni olarak da tarif edilebilir. İşletmenin misyonu, işletme amaçlarının belirlenmesine yardımcı olur. Amaç, gelecekte; uzun dönemde ulaşılmak istenen durumu ifade ederken hedef ise amaca göre daha kısa sürede gerçekleştirilmesi istenen durumdur.

Amaçların belirgin, ölçülebilir, başarılabilir, gerçekçi ve belli bir zaman dilimiyle sınırlı olmasına dikkat etmek gerekmektedir. Misyon belirlendikten sonra, stratejik, taktik ve fonksiyonel amaçlar belirlenir.

Stratejik amaçlar: İşletmenin misyonu doğrultusunda üst düzey yöneticiler tarafından belirlenir. Geniş kapsamlı ve genel konuları ele alır.

Örneğin,

En az 10 yıl boyunca yatırımcılara %14 oranında geri dönüş yapabilmek;

5 yıl içinde yeni restoran zincirleri başlatmak ya da satın almak gibi ifadeler stratejik amaçlara örnektir.

Taktik amaçlar: orta düzey yöneticiler tarafından belirlenir. Odak noktaları, stratejik amaçlara ulaşma yolunda gereken eylemleri, işlevsel hale getirebilmektir.

Fonksiyonel amaçlar ise fonksiyonel bölüm yöneticileri tarafından belirlenir. Onların ilgi alanı, taktik amaçlara ulaşmak için gereken kısa vadeli konulardır. Fonksiyonel amaçlara örnek olarak aşağıdaki ifadeleri verebiliriz:

* 1 yıl içinde çalışan teşvik sistemini uygulamak
* Bu yıl atıkları %5 oranında azaltmak

Stratejik amaçların uzun vadeli (10 yıl ya da daha uzun süre), taktik amaçların orta vadeli (5 yıl ve daha uzun bir süre), kısa vadeli amaç denildiğinde yaklaşık 1 yıllık bir süre akla gelmelidir. Fonksiyonel amaçlar için **2-3 yıl** uzun bir süre olurken, kısa süre birkaç hafta ya da birkaç gün olabilir.

Amaçlar birbiriyle çatışabilir, bu nedenle yönetici optimize etme yoluna gider. **Optimize etme, amaçlar arasındaki çatışmaları dengeleyip arayı bulma çalışmasıdır.** Yönetici, amaçlardan birini takip etmeye karar verip, diğerini tamamen terk edebilir ya da iki uç noktadaki amacı bir kenara bırakıp daha ortalama bir amaçta karar kılabilir.

Öncelikle genel amaç belirlenir, daha sonra bu amacın gerçekleştirilmesini sağlayacak her birime ait amaçlar belirlenerek, amaçlar hiyerarşisi oluşturulur.

**İŞLETME ORGANİZASYONLARINDA PLANLAMA**

**Planlar**

Plan, işletmeyi amaçlarına ulaştırmayı sağlayacak bir araçtır. Planlama, bir süreçtir, bu sürecin sonucunda planlar elde edilir. Planlar; hiyerarşik olarak stratejik, taktik ve fonksiyonel (birimlere ait) olarak sınıflandırılmaktadır. Artık kamu kurumlarında da stratejik planlar yapılmaktadır, önceden hazırlanan 5 yıllık kalkınma planları önemini yitirmiştir.

Stratejik plan; kaynak dağılımını, öncelikleri ve stratejik amaçlara ulaşmak için atılması gereken adımları belirler. Bu planlar, üst düzey yöneticiler tarafından genellikle uzun bir zaman dilimi için belirlenir.

Taktik Planlar; stratejik planların belli bir kısmının gerçekleştirilmesi için hazırlanan planlardır. Stratejik planlara göre hedefleri somuttur ve daha kısa zaman dilimleri için hazırlanır.

Yöneticiye emanet edilen kaynakların hem verimli hem de etkin bir biçimde kullanılması için en önemli araç planlamadır. Bu nedenle işletmeler planlama bakış açısına sahip olmalıdır.

Planın genel çerçevesi içinde, temel amaçları ve onlara giden ana yolları belirleyen merkezci planlama “strateji”, amaçların en az kayıpla gerçekleştirilmesini sağlayan maliyet muhasebesi[[1]](#footnote-2) de “taktik” olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Sürelerine göre plan türleri:**

**5 yıldan daha uzun bir zaman dilimi için tasarlanan planlar uzun süreli planlardır.** **1-5 yıl arası zaman dilimini kapsayan planlar orta süreli planlardır.** **1 yıl ve daha kısa zaman dilimleri için hazırlanmış olan planlar kısa süreli planlardır.**

Küçük organizasyonlarda planlar, yöneticiler tarafından yapılır. Büyük organizasyonlarda ise yöneticilerin başlarında olduğu gruplar (örneğin planlama komisyonu) tarafından hazırlanır.

Hızlı değişimler, teknolojik yenilikler, yoğun rekabet, örgüt içinde değişime direnç gösterenler plan yapmayı zorlaştırabilir. Amaçlar ve planlar sürekli gözden geçirilmeli ve yenilenmelidir. Çalışanlar için etkili bir ödüllendirme sistemi oluşturulmalıdır.

Amaçlar ve planlar hazırlanırken örgütteki herkesle iletişime geçilmeli ve alınacak kararlar tartışmaya açılmalıdır. Çalışanların her zaman söyleyecek sözleri vardır, zira planları uygulayacak olan onlardır.

**Tek Kullanımlık planlar:**

**Gelecekte tekrarlanma olasılığı oldukça düşük faaliyetler için kullanılan planlar tek kullanımlık planlardır.**

Program- Proje- Bütçe

**Program:** Kapsamlı bir dizi faaliyet için tasarlanan tek kullanımlık planlardır.

**Proje:** programla benzerlik gösterir ancak programdan daha dar kapsamlıdır ve daha az karmaşıktır.

**Bütçe:** planın daha çok muhasebe ve finans yönünü temsil eder. **Hem bir planlama faaliyeti, hem de bir denetim aracıdır.** Bütçeler; süreleri bakımından 1 ay, 3 ay ve 1 yıl gibi farklılık gösterebilir.

**Sürekli Planlar:**

Belirli aralıklarla yürütülen faaliyetler için tasarlanır. **Sürekli planlar, politikalar, prosedürler, kurallar ve düzenlemelerden oluşur.**

**Politikalar:**

Belirli bir problem ya da durum karşısında bir organizasyonun verdiği genel cevaptır.

**Prosedürler:**

Bir iş süreci gerçekleşirken atılması gereken adımları ifade eder. **Günümüzde özellikle büyük işletmeler, iş süreçleri ile ilgili standart faaliyetlerin yer aldığı prosedür kitapçıkları hazırlamaktadır.**

1. Üretilen mal ve hizmetlerin birim maliyetlerini ölçmek, stokların değerlerini hesaplamak, geleceğe yönelik planların yapılmasına yardım etmek, giderlerin kontrolünü ve kalite standartlarını korumak koşulu ile, olanaklar ölçüsünde maliyetlerin düşürülmesini sağlayacak yöntemleri geliştirmek. [↑](#footnote-ref-2)