**STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA KLAVUZU**

1. Stratejik Planlama Nedir?

Stratejik Planlama, özellikle orta ve uzun vadeli işlerde, o işin yapılabilmesi için gerekli olan tüm unsurların planlanması sureti ile hazırlanan bir “Yol Haritasıdır”. Daha detaylı bir tanımlama ile Stratejik Plan: “Kurum ve kuruluşların orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, hedeflerine ulaşabilmek için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımını içeren plan"dır.

İki nokta arasındaki en kısa yol bir doğrudur.

Stratejik Plan, mevcut durum ile hedeflenen arasındaki mesafeyi en kısa ve doğru biçimde almaya yarayan bir yol haritasıdır.

1. Stratejik Plan Neden Gereklidir?

Bir işi, en hızlı, en doğru, en ekonomik ve dolayısı ile en başarılı şekilde sonuçlandırabilmek için, iki temel unsur vardır:

1. İşin amacının (hedefinin) iyi bilinmesi ve tanımlanması,
2. O işin yürütümünde kullanılması gerekli olan tüm kaynakların (hammadde, insan gücü, sermaye, doğal kaynaklar vb.) bilinmesi, yok ise bulunması ve en uygun zaman, zemin ve miktarda temin edilerek kullanılması gereklidir.

Bu iki unsur en iyi şekilde tespit edilmediği sürece, harcanan zaman, emek ve para ne kadar büyük olursa olsun, ya hedef eksikliği nedeni ile yapılan çalışmaların yönü doğru olmayacak, ya da ulaşılmak istenen hedefe gitme sürecinde kaynaklardan biri veya birkaçı yetersiz kalacaktır. Bu durum öyle bir hal alabilir ki bir kurum veya kuruluşun somut ve herkesçe kabul edilmiş hedeflerinin yokluğunda yaptığı bütün çalışmalar, daha ileriki bir safhada hedef belirlendiğinde, saptanan o hedefin tam aksi yönünde yapılmış olduğu görülebilir. (değiştirilecek bir ofise mobilya alımı, özelleştirilecek bir kuruma eleman alımı vb)

Harcanan emek, zaman ve paranın boşa gitmemesi için.

Atılan her adımın hedefe doğru ilerlemeye hizmet etmesi için.

Kullanılan kaynak ve edinilen başarının ölçülebilmesi için.

1. Stratejik Planlamanın Temel Adımları

3.1.Mevcut Durum Analizi

Stratejik planlamadaki ilk adım, kurum veya kuruluşun mevcut durumunun analiz edilmesidir. Bu bir anlamda mevcut durumun çok net bir fotoğrafının çekilmesi olarak düşünülebilir. Halihazırdaki duruma ilişkin detaylı bir envanter çalışmasıdır. Bu çalışma genellikle SWOT analizi olarak bilinen yöntem ile yapılmaktadır. SWOT analizi, İngilizce 4 kelimenin baş harflerinden oluşmaktadır.:

Strenghts (Güçlü Yanlar)

Weaknesses (Zayıf Yanlar)

Opportunities (Fırsatlar)

Weaknesses (Tehditler)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Güçlü Yanlar**  Korunması ve arttırılması gereken özellikler |  | **Zayıf Yanlar**  Giderilmesi, tamamlanması veya bertaraf edilmesi gereken yönler |
|  |  |  |
| **Fırsatlar**  İyi görülebilmesi ve değerlendirilmesi gereken hususlar |  | **Tehditler**  İyi analiz edilmesi ve yönetilmesi gereken riskler |

Kırmızı çizginin sol tarafında yer alan özellikler pozitif (+) iken sağında yer alan özellikler negatif (-) tir. Bununla beraber, diğer bir önemli unsur Mavi çizginin üstünde yer alan özellikler (güçlü – Zayıf) kurum ve kuruluşun içsel özellikleri iken (kendinden kaynaklı) mavi çizginin altında yer alan hususlar dışsal faktörlerdir. (sektörün genelinden, ülkeden, dünyadan, konjektürden kaynaklı olup, kurum veya kuruluş tarafından birebir değiştirilemeyen veya müdahale edilemeyen).

SWOT analizi en sağlıklı bir şekilde, kurum veya kuruluşun yönetimi, çalışanları, paydaşları gibi unsurların temsil edildiği bir grubun katılacağı “Beyin Fırtınası” veya “Arama Toplantısı” olarak adlandırılan toplantılar aracılığı ile yapılır. Bu toplantılarda kurum veya kuruluşun mevcut durumuna ilişkin veriler, farklı katmanlardan gelen ve farklı bakış açlarına sahip katılımcılar tarafından dile getirilir. Bu beyin fırtınası çalışmasından önce mümkün olan en fazla veri ile masaya oturmak, daha geniş kesimlerin düşüncelerini toplantıya taşıyacak anketler, Pazar araştırmaları, envanter çalışmaları ve diğer değerlendirme raporları ışığında bu çalışmayı yürütmek, ulaşılacak sonucun sağlıklı olması bakımından son derece önemlidir.

3.2 Hedef Belirleme:

SWOT analizi ile kurumun veya kuruluşun mevcut durumu saptandıktan sonraki aşama, Vizyon, Misyon ve Hedeflerin belirlenmesidir.

**Vizyon**: Kurumun gelecekte kendisini görmek istediği yere ilişkin tüm paydaşlarca paylaşılan bir görüntüdür. (ideal resim).

**Misyon**: Kurumun bu ideallere ulaşmak için tanımladığı ve gerçekleştirmeyi taahhüt ettiği görevleridir.

**Hedef**: Vizyon doğrultusunda ulaşılması istenilen hedef(ler).

Vizyon genellikle kurumun veya kuruluşun kurucusu veya lider(ler)i tarafından belirlenen ve tüm kurum tarafından paylaşılması istenilen (çalışılan) bir öngörü, gelecek görüntüsüdür. Hedefler kadar somut olmamakla birlikte gelecek idealini temsil eder.

Misyon, kurumun, kuruluşun vizyonu doğrultusunda çalışırken yerine getirmesi gereken görevlerin tanımlandığı bölümdür.

Hedefler ise, Stratejik planlamanın ana unsurlarından birisi olup, mevcut durum tespiti yapıldıktan sonra, bu durumdan nereye ulaşılmak istenildiğini belirten amaç cümleleridir.

Genellikle hem kurumsal hem de kişisel düzeyde sıkça yapılan bir hata, niyet istek veya beklenti gibi ifadeler ile Hedeflerin karıştırılmasıdır. Hedef(ler), kesin, net ve ölçülebilir olmak zorundadır.

Hedef saptanmasında kullanılan yöntem ise S.M.A.R.T analizi olarak adlandırır. Yine İngilizce s kelimenin baş harflerinden oluşan ve aynı zamanda “Akıllı” anlamına gelen bir sözcüktür.

**S**pecific (Özel)

**M**easuable (Ölçülebilir)

**A**chievable (Ulaşılabilir)

**R**ealistic (Gerçekçi)

**T**imeliness (Zamanlı)

Belirlenecek hedeflerin özel (genel olmayan), ölçülebilir (hem süreç içinde hem de süreç sonunda), ulaşılabilir (mevcut ve edinilebilecek kaynaklar ile doğru orantılı olarak), gerçekçi (kurum kuruluş amaç ve ölçeği ile tutarlı) ve zamanlı (belirlenen zamanın doğru ve yeterli olması) olması gerekmektedir.

Bir örnek ile somutlaştırmak gerekirse, “piyasanın en büyüğü olmak” veya “sektörde en karlı olmak” gibi cümleler, hedef değil niyet cümleleridir. Genel, ölçülemeyen, ulaşılması bu nedenle imkansız olan, gerçekçi olmayan ve herhangi bir zaman belirlenmediği için de ulaşılıp ulaşılamadığı tanımlanamayan hedeflerdir. Bu tür niyetlerin kurumsal hedeflere dönüşebilmesi için hedef tespitleri, SMART prensibince şöyle yapılabilir: (mevcut durum analizi yapıldıktan sonra)

“kurumumuzun karlılığını, şu anda olan ciro bazında %10 seviyesinden, 2 yıl sonunda %20 seviyesine çıkarmak” veya

“Türkiye’de ……sektöründe, …….değerlendirmesine göre şu anda 5. Sırada olan firmamızı, 2016 sonu itibari ile 1. Sıraya yükseltmek”

Stratejik hedef veya hedefler belirlendikten ve üzerinde uzlaşma sağlandıktan sonra mevcut durumdan belirlenen hedeflere geçişi sağlayacak sürecin yönetilmesi için yapılan planlama, Stratejik planlamanın içeriğini oluşturmaktadır. Bu aynı zamanda belirlenen iki nokta arasında yapılacak seyahat (geçiş, süreç) için belirlenen bir yol haritası niteliğindedir.

Dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da, Stratejik Planlama yapılırken veya yapıldıktan hemen sonra bir de Stratejik İletişim Planlaması yapılması gerekliliğidir. Kurum veya kuruluşun, belirlenen hedeflere ilerlemesinde iki ana unsur ön plandadır. Birincisi kurum içi hedef kitlenin (yönetim, çalışanlar, tedarikçiler, paydaşlar vb) ikincisi de kurum dışı hedef kitlenin (dolaylı yararlanıcılar, müşteriler, ilgili kurum ve kuruluşlar) bu hedeflere ve oraya varılabileceğine olan inançlarının sürekli olmasıdır. Yani öncelikle bir farkındalık ve bilinirlik süreci ile, amaç, hedef, vizyon ve misyon gibi hususlar bu gruplar ile paylaşılmalı ve onların desteği sağlanmalı devamında ise tutundurma faaliyetleri ile uzun soluklu bu yolculukta hedefe ve oraya varılabileceğine ilişkin inancın korunması sağlanmalıdır. Bu ise yalnızca sağlam, sürekli ve açık bir iletişim/etkileşim süreci ile mümkün olabilmektedir.

3.3 Planlama Süreci:

Planlama süreci, mevcut durumdan, belirlenen hedeflere nasıl ulaşılacağının belirlenmesi sürecidir. Stratejik planlamanın sağlıklı şekilde yapılabilmesi için 7 anahtar sorunun cevaplanması gerekmektedir. Biz bu 7 soruya 5N +2K modeli diyoruz:

NE Yapılacak

NEREDE Yapılacak

NE ZAMAN Yapılacak

NASIL Yapılacak

NEDEN Yapılacak

KİM Yapacak

KAÇA Yapılacak

Anılan bu 7 temel sorunun cevabının ayrı ayrı verilmesi gerekliliği ile birlikte unutulmaması gereken husus, her bir soruya verilen cevabın bir diğer sorunun da cevabını etkiliyor oluşudur. Bir başka deyişle, her bir soru/kısım birbiri ile bağlantılıdır. Örneğin zaman konusunda belirlenen süre 1 yıl yerine 2 yıl ise ekip, bütçe, yer gibi unsurlar buna göre ayarlanmalıdır. Keza yapım, imal veya onarım gerektiren işlerde sürenin kısaltılması çoğu zaman bütçeyi azaltmak yerine (ve çalışacak kişi sayısını) arttırmaktadır. (kısa süre, yoğun çalışma, çoklu vardiya vb nedenlerle).

Yine dikkat edilmesi gereken bir nokta da Stratekik Plan ile Uygulama planı arasındaki farklılıktır. Öncelikle temel stratejik yaklaşımı ve hedefleri ortaya koyan bir Stratejik Plan hazırlanır. Bu planda, 7 temel soruya cevaplar olmakla beraber bu cevaplar detaylı (örneğin, zaman olarak gün, hafta, tarih, bütçe olarak kesin rakamsal değerler veya ekip olarak isimler) tarifler içermezler. Daha ziyade kavramsal temeller ve prensipleri içerirler. (örneğin Ar-Ge faaliyetleri toplam bütçenin %3’ü nispetine çıkartılacak, ……..konularında uzman kadro alımı ve eğitimleri sağlanacak gibi)

Stratejik plan genellikle çoklu yıllı planlamaları içerir. 2,3,5 yıllık sürelerde yapılabilir ve daha sonra yenilenebilir. Stratejik plan bitirildiğinde ve onaylandığında ise, süreleri, miktarları, tarihleri, kişileri, yerleri yani asıl detayları içeren uygulama plan(lar)ı hazırlanır. Uygulama planları genellikle senelik olarak hazırlanır ve her dönem sonunda gelinen noktaya göre gerekli düzenlemeler yapılarak yenilenir.

NE Yapılacak:

Yapılacak iş(ler)in tanımlanmasını içeren bölümdür. Mevcut durumdan belirlenen hedeflere ilerlemek için hangi faaliyetlerin, eylemlerin ve düzenlemelerin yapılmasının gerekli olduğu bu bölümde tanımlanır. Stratejik planlama düzeyinde bu faaliyetler, Stratejik Amaçlar olarak belirlenir. Her bir hedef için bir veya birden fazla stratejik amaç belirlenebilir. Bu amaçları yerine getirmek için gerekli karar – eylem – işlemleri içeren alt başlıklandırmalar da bu bölümde yapılmalıdır.

NEREDE Yapılacak:

Yapılması planlanan işlerin lokasyon (yer) bilgilerini içerir. Stratejik Plan düzeyinde çok detaya inilmemekle beraber (ülke, bölge, il düzeyi), daha sonrasında yıllık uygulama planlarının hazırlanmasında detaylandırılır. Örneğin şube açılışı öngörülmüşse, adet ve il (belki ilçe) bazında Stratejik planlamada belirlendikten sonra, uygulama planında detaylandırılarak kapsam daraltılır. (mahalle, semt hatta adres). Aynı şekilde Stratejik Planlamada eğitim öngörüsü yapılmış ise tahmini katılımcı sayısı, profil/pozisyon bilgisi ve yer bilgisi (il, Bölge) verilir; uygulama planında ise eğitim tarihi, salonu, katılımcı isimleri vb belirlenir.

Daha önce de belirtildiği gibi, diğer tüm başlıklarda olduğu şekli ile bu başlık da diğerleri ile bağlantılıdır. Örneğin bütçenin durumuna göre eğitim yeri (5 yıldızlı otel mi yoksa kurumun kendi salonu mu) belirlenirken, aynı şekilde yapılacak eğitimin amaçlarından birisi motivasyon sağlamak ise bu kez eğitimin yeri bütçenin durumunu (aynı şekilde zamanı, yöntemi) belirleyebilir. Aynı şekilde seçilecek mekan ve ortamlar hedef kitlenin (Kim – Kimin için) özelliklerine de uygun olmak zorundadır.

NE ZAMAN Yapılacak:

Stratejik planlamanın en önemli unsurlarından birisi olan Zamanlamanın 2 temel boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi her bir eylem – karar- faaliyet için en doğru zamanın saptanmasıdır. Zamanlama, hedeflere ulaşmak için yapılan planlama doğrultusunda hem kurumun hazırlık düzeyi hem de seçilen eylem – karar- etkinliğin kendi özelliği dikkate alınarak yapılır. Örneğin bir yatırım kararı alınması veya uygulamaya geçirilmesi için kurumun veya kuruluşun bütçe, personel yapısı ve piyasa koşulları gibi pek çok değişkeni hesaplayarak en uygun zamanda bunu gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bir eğitim faaliyeti için katılımcılara en uygun zamanın belirlenmesi ya da tarım gibi mevsimlere bağlı faaliyetlerde ekim zamanı veya hasat zamanı gibi hususların dikkate alınması gerekmektedir.

Zamanlama konusunda ikinci temel unsur ise belirlenen eylem – karar – faaliyetin süresi ile ilgilidir. Seçilen unsurun doğru zamanda yapılması kadar doğru süre içerisinde yapılması da önem taşımaktadır. Stratejik planlama aşamasında bu süreler periyotlar olarak belirlenirken (örneğin 3 ay, 1 yıl, 8 ay gibi), uygulama planları yapılırken zamanlama ve süreler detaylandırılır, tarihlendirilir, özellikle “deadline” denilen bitim – teslim süreleri net şekilde ortaya konulur. Hedef belirlemede kullanılan S.M.A.R.T. analizindeki ulaşılabilir, gerçekçi ve zamanlı ilkeleri doğrultusunda her bir hedef – aktivite – eylem için belirlenen zaman hem kendi içinde tutarlı hem de genel strateji içinde uygun ve uyumlu olmak zorundadır.

NASIL Yapılacak:

Nasıl yapılacak sorusunun cevabı bizlere o amaca ulaşmak için en uygun yöntemin – metodolojinin seçilmesini gösterir. Yine stratejik planlamanın diğer sorularına verilen cevaplar dikkate alınarak yanıtlanması gereken bir husustur. Örneğin bir yatırım yapılacağı zaman amaçlara, hedef kitleye, yere ve o yerin kültürel, ekonomik, sosyal özelliklerine ve aynı zamanda bütçenin durumuna en uygun yöntem ile yapılmalıdır. Bu bazen bir kerede yapılacak büyük bir yatırımı gerektirir iken diğer bir durumda zamana yayılmış ve adım adım yapılan küçük yatırımları gerektirebilir. Aynı şekilde stratejik hedefe ulaşmak için gerekli görülen bir eğitim çalışması planlanacağı zaman, bütçeye, hedef kitlenin profiline (eğitim durumları, algı düzeyleri, öğrenme şekilleri, zamanlarının müsaitlik durumu vb) unsurlar dikkate alınmalıdır.

Kişilerde olduğu gibi kurumlarda da zamanla birtakım ortak kültürel özellikler oluşur ve bu kurumun doğasını meydana getirir. Örneğin pek çok yabancı dil öğrenme yolu var iken (kursa gitme, evde bilgisayardan çalışma, özel ders alma, yabancı ülkeye gitme vb) kişinin bu eğitim sonucu elde edeceği başarı, tamamen kendisine uygun olan öğrenme yolunu seçmesi ile ilintilidir. Kişisel disiplini olan ve kendi kendine çalışma pratiği olanlar için evde bilgisayarla çalışmak işe yarayabilir iken bu özelikten yoksun olanlar için dışarıdan dayatılan bir sisteme tabi olmak (kurs, okul vb) daha etkilidir. Yine diğerlerinin varlığında yanlış yapma korkusu ile konuşmaktan çekinenler için kurs yerine ya özel ders ya da onları konuşmaya mecbur bırakarak mahçubiyetlerini atömalarına yarayacak yabancı ülkede dil öğrenimi daha uygun olabilmektedir. Kurum ve kuruluşlar için de kendi bünyelerine, personel yapılarına, zaman durumlarına ve bütçelerine en uygun yöntemleri seçmek çok önemlidir. Zira farklı yöntemlerin birbirlerine üstünlükleri, o yöntemi kullanan kişi veya kurumun özelliklerine uygun olup olmadıklarına göre belirlenir.

Stratejik planlamada da, stratejik iletişim planlamasında da en önemli hususlardan birisi, farklı hedef kitlelere yönelik farklı yöntemlerin belirlenmesi ve bir arada kullanılmasıdır. Kurumsal eğitim için farklı düzeylerdeki çalışan ve paydaşlar için farklı ve uygun eğitim içerik, zaman ve mekanları belirlenmesi gerekirken, iletişim stratejisi hazırlanırken de farklı hedef kitlelerin algı, eğitim, sosyal ve ekonomik düzeylerine hatta yaş ve cinsiyetlerine göre farklı mesaj, mecra ve içerikler belirlenmelidir. (örneğin okuyanlar için detaylı içerikli basılı materyaller, daha geniş kitleler için az ama öz bilgi içeren görsel materyaller ve internet erişimi olanlar ve sık kullananlar için elektronik materyaller ve mecralar gibi)

NEDEN Yapılacak:

Stratejik Planlamanın giriş bölümünde yer alan gerekçelendirme kısmını oluşturur. Kurumun veya kuruluşun belirlenen Vizyon ve Misyonuna atıf yapıldıktan sonra bu vizyon doğrultusunda belirlenen hedeflerin nedenleri, hedeflere ulaşıldığında kurumun – kuruluşun nasıl bir durumda olacağı, bunun neden önemli olduğu bu bölümde anlatılır. NEDEN sorusunun cevaplandığı bu bölüm özellikle iç (kurum içi) ve dış paydaşların kurum vizyonuna ve hedeflerine inanarak yapılması planlanan çalışmaları sahiplenmeleri açısından çok önemlidir.

Bu bölümde yapılması planlanan faaliyetler ve ulaşılması istenilen hedefler ile bunlara ulaşıldığında hem kurum – kuruluş olarak hem daha makro düzeyde (sektör, ülke, bölge) hem de daha mikro düzeyde (kişiler, gruplar, çalışanlar, paydaşlar) neler kazanılacağı ne kadar iyi anlatılabilirse, sürece sahiplenme ve aktif olarak rol alma o kadar fazla olur. Bu durum da Stratejik Planlama sonucunda ulaşılması istenilen hedeflere ulaşmayı o kadar mümkün kılar.

Bu kısımda anlatılacak nedenler mümkün olduğunca açık, basit, anlaşılır olmalı, gerektiği kadar detay taşımalı ve mutlaka farklı hedef kitlelere göre sınıflandırılmalıdır. Sadece karlılığın artacağını veya kurumun büyüyeceğini söylemek, çalışanlar, tedarikçiler ve çoğu paydaş için ortaklar ve yönetim kurulunda yarattığı etkiyi yaratmayabilir. O büyüklük ve karılık içinde farklı kesimlerin nasıl bir fayda sağlayacağının da anlatılması, Stratejik Plan hedeflerinin herkesçe sahiplenilmesi bakımından önemlidir.

KİM Yapacak:

Kim bölümünde cevaplanılması gereken birkaç alt başlık bulunmaktadır. Kim? sorusu aslında Kim(ler) yapacak? ve Kim(ler) için yapılacak? Şeklinde iki ana gruptan oluşmaktadır.

**Kim(ler) Yapacak:**

Stratejik Planlamada belirlenen hedefler ile o hedeflere ulaşmak için tasarlanan etkinliklerin KİM(ler) tarafından yapılacağının cevaplandığı bir kısımdır. Stratejik Planlama ve onun hayata geçirilmesine bir proje olarak bakılırsa, o projeyi hayata geçirecek olan takımın belirlenmesi de proje kadar önemlidir.

Stratejik Hedeflere ulaşmada yapılması gerekenleri hayata geçirecek olan takım (ekip) gerek kurum veya kuruluşun mevcut kadrosundan, gerekse de ihtiyaç duyulduğu takdirde bu kadroya dışarıdan yapılacak takviyeler ile oluşturulur. Önemli olan nokta, planlama sürecinde açığa çıkan faaliyetleri belirledikten sonra, bu faaliyetleri yerine getirmek için gerekli eğitim, tecrübe ve teknik bilgi ihtiyacına uygun olarak gerekli personel yapısını tanımlamaktır. Bu tanımlama yapıldığında, özellikle uygulama planları safhasına yani fiilen uygulamaya geçişte, bu nitelikleri haiz mevcut personel ile takım oluşturulur, boşta kalan pozisyonlar için de yine o pozisyon için tanımlı nitelikleri olan elemanların alınması veya mevcut kadrolar içinden eğitilerek görevlendirilmesi yoluna gidilebilir.

Özellikle uygulama planları hazırlanırken dikkate edilmesi gereken husus iş bölümü, görevlendirme ve yetkilendirmenin tam olarak yapılması gerekliliğidir. Hangi işten kimin sorumlu olacağı, o işi yaparken kullanacağı yetki ve işin teslim tarihi mutlaka belirtilmelidir.

**Kim(ler) için Yapılacak:**

Stratejik planlamada (ve onun paralelinde hazırlanacak Stratejik İletişim Planlamasında( tanımlanan işlerin kim(ler) tarafından yapılacağının belirlenmesi kadar önemli diğer bir husus da Kim(ler) için (hedef kitle, yararlanıcılar) yapılacağının belirlenmesidir. Daha önce de belirtildiği gibi farklı nitelikler taşıyan gruplar (hedef kitle, yararlanıcı, paydaş, müşteri, çalışan vb) için farklı yöntemler, ara hedefler, mesajlar, mekanlar, mecralar ve uygun zamanlar belirlenmesi gerekebilecektir. Bu nedenle gerek planlama düzeyinde gerekse de uygulama düzeyinde farklı hedef kitleler için o kitlenin profiline, Sosyal Ekonomik statüsüne, eğitim düzeyine, algı seviyesine, yaş cinsiyet, kurumdaki pozisyon, görev, yetki ve sorumlulukları gibi ulaşılması istenen hedefi ve belirlenen eylemi etkileyecek nitelikleri hangileri ise onlara uygun tasarımlar yapılması gerekmektedir. Bu anlamda, Kim Yapacak? Sorusunun cevabı olan takım/ekip belirlenmesi kadar Kimin İçin Yapılacak? Sorusunun cevabı olan hedef kitlenin de çok iyi saptanması ve özelliklerinin dikkate alınması gerekmektedir.

Kaça Yapılacak:

Stratejik Planlamanın önemli unsurlarından birisi de bütçelendirmedir. Bütçelendirme sadece faaliyet bazlı maliyetlendirme olarak ele alınmamalı aynı zamanda kaynakların da planlamasına yer verilmelidir. Stratejik Planlama orta ve uzun vadeli bir dönemsel planlama faaliyeti olduğu için, bütçe hazırlanırken gelir ve gider kalemleri hesaplanmasında sadece bugünkü veriler ve kaynaklar değil süreç içinde ortaya çıkabilecek (planlanan, öngörülen) kaynaklar da (hem girdi hem de çıktı kalemleri olarak) planlamaya dahil edilmelidir.

Bütçe kısmı Stratejik Planlamanın en önemli unsurlarından birisi olmakla beraber sıkça yapılan bir hata, Bütçeyi tek ve en öneli unsur olarak kabul edip tüm diğer unsurların planlamasının buna göre yapılmasıdır. Diğer başlıklar altında ortaya çıkan ihtiyaçlar, belirlenen hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için saptanan faaliyetlerin her birini sadece bütçe kısmı önceleyerek planlanır ise, Stratejik Planlamanın hedeflerine ulaşmak oldukça güç olacaktır. Bunun yerine 7 temel unsur (soru) arasında bir denge gözetilmeli ve bazı faaliyetler bütçeye göre ayarlanırken, bazı faaliyetlere göre de bütçe ayarlanmalıdır.

Stratejik Planlama safhasında genel bütçe büyüklükleri ve ayrılabilecek kaynakların planlaması yapılmalı, uygulama planları safhasında ise o döneme ilişkin ayrılan bütçe paylarına uygun olarak detaylı faaliyet bütçelendirilmesi yoluna gidilmelidir.

1. Stratejik Planlamada Başarının Anahtarları:

Stratejik planlama yapılırken ve sonrasında uygulama planları aracılığı ile yürütülürken şu hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir:

1. Özellikle planlama aşamasında mümkün olan en geniş ve aktif katılım sağlanmalıdır. Bu, ileride uygulama aşamasında sahiplenme oranını ve süresini arttıracak en önemli unsurdur.
2. Stratejik plan, kurumsal anlamda yeni bir veya birkaç sürecin devreye girmesini öngörebilir. Dolayısı ile bir yönü ile “Değişim Yönetimi” denilen bir süreç yönetimidir. Her değişim, değişimden etkilenecekler tarafından bir miktar şüphe ile karşılanır. Özellikle geçmişte yapılagelen uygulamalar ve süreçler çok uzun zamandır aynı ise ve yeni durumun getireceklerine ilişkin bilgi yeterli değil ise bu şüphe giderek korkuya, korku da dirence yol açabilir. Bu geçiş sürecini en iyi şekilde yürütebilmenin yolu öngörülen tüm değişiklikler ve bunların yaratacağı yeni durum ile ilgili bu durumdan etkilenebilecek herkesi ve kesimi mümkün olduğunca net ve sürekli şekilde bilgilendirmektir.
3. Mevcut durum herkes tarafından bilinen ve bir nokytaya kadar kanıksanmış bir durumdur. Hedeflenen durum ise, özellikle iyi anlatıldığında daha iyi bir duruma tekabül eden, arzulanan bir noktadır. Stratejik planın konusu olan ve sonrasında uygulama plan(lar)ı ile hayata geçirilecek dönem ise bu iki bilinen nokta arasındaki bilinmeyen ve istikrarsız olan geçiş sürecidir. Bu süreç ne kadar uzun olur ise, hedefler de o kadar uzak algılanır ve (u)mutsuzluk ve yorgunluk her geçen gün artar. Bu durumu dikkate alarak, uzun süreli planlamalarda sadece uzak erimli büyük hedefler planlanmamalı, bunlarla beraber kısa erimli ara hedefler (başarılar, mihenk taşları) planlanmalı ve ulaşıldıkça kutlanarak süreci yürüten ve/veya etkilenen grubun morali ve motivasyonu yüksek tutulmalıdır.
4. Stratejik Planlama bir süreç yönetimidir. Süreçler, doğrusal değil, sarmal şekilde ilerlerler. Bu anlamda Stratejik planlamada da sadece planlama ve uygulama bölümleri değil, planlama, uygulama, değerlendirme, yeniden planlama gibi bir sarmal söz konusudur. S.M.A.R.T. analizi ile hedef belirlemenin temel esprisi, ölçülebilirliği sağlamaktır. Bu ölçüm sadece belirlenen vade sonunda (plan hedefleri için konulan bitiş tarihi) yapıldığı takdirde çok geç olacaktır. Temel amaç planlama sonrası uygulamada belirli periyotlarda (3 ay, 6 ay vb) değerlendirmeler yapmak, hedef kriterleri, gelinen noktalar, ilerleme hızı/oranı değerlendirmeleri ile işleyişin denetlenmesi ve gerekli durumlarda revize planların hazırlanmasıdır. (örneğin, 6 ay içinde ulaşılması belirlenen bir hedefe ulaşılmamış ise, 6. Ay yapılacak değerlendirme toplantısında durum tüm yönleri ile ele alınmalı, ilerleme hızının mı yavaş (ve neden) yoksa belirlenen hedefin mi uzak (gerçek dışı veya yanlış zamanlı) olduğu belirlenerek revizyon yapılmalıdır. Değerlendirme toplantıları, uygulamadan ve reel durumdan çıkarılan dersler neticesinde kağıt üzerindeki durumun yeniden ayarlanması işlemidir.
5. Stratejik Planlamanın yapılması ve uygulanması sırasında tüm uygulayıcı ve denetleyici birimler arasında yatay ve dikey iletişimin sağlıklı ve sürekli olması şarttır. Bununla birlikte hem planlamanın başlangıcında, hem uygulama sürecinin her noktasında hem de sonuçlar elde edildiğinde sürece ilişkin bilgilerin planlamanın sonuçlarından etkilenen herkes ile doğru zamanda ve zeminde paylaşılması gerekmektedir. Bu iletişim Planlama hedeflerine giden yolda içerden (kurum, kuruluş, topluluk, belde, il vb) hem de dışarıdan (paydaş, etkilenen kurumlar, STK’lar, sektör, komşular, rakipler vb) sürecin doğru algılanmasını ve desteklenmesini sağlayan en önemli unsurdur.

ÖRNEK STRATEJİK PLAN

Örnek stratejik plan hazırlığı, kılavuzda belirtilen yöntemlerin daha somut şekilde anlaşılabilmesi için hazırlanmış bir çalışmadır. Hayali bir köy kooperatifi üzerinden yapılan çalışmada, kooperatifin stratejik planlamasının örneklemesi yapılmıştır.

Örnek Kooperatif: Güzelyurt Köy Kooperatifi (İsim benzerliği var ise, tamamen kurgusaldır)

Üye Sayısı: 80

Etkinlikler: süt üretimi, toplama, denetim, pazarlama, hayvancılık ve sütçülük konusunda üyelerin bilgilendirilmesi, geliştirilmesi.

Stratejik Plan Hazırlığı:

Öncelikle Stratejik Plan için kooperatif üye ve yöneticileri ile bir araya gelerek bir toplantı yapılır. Toplantıda 2 hususun tespit edilmesi gereklidir: Kooperatifin mevcut durumu ve hedefleri.

Mevcut durumun tespiti için SWOT analizi (Güçlü Yanlar, Zayıf Yanlar, Fırsatlar ve Tehditler)’in tespiti gereklidir. SWOT analizi için kooperatif yönetimi, üyeleri ve diğer paydaşlardan (satın alan firma, tedarikçiler, öğretmen, tarım yetkilisi, veteriner hekim vb. uygun olanlardan) yaş ve cinsiyet farkı da gözetilerek mümkün olan en uygun grup toplanır. Burada maksat içerden ve dışarıdan farklı fikir ve bakış açılarının serbestçe alınabilmesidir.

Beyin Fırtınası yöntemi ile gerçekleştirilen SWOT analizi birkaç basamaktan oluşur. İlk adımda tüm katılımcılara Beyin Fırtınası yöntemi ve bu toplantının amacı ile ilgili bilgi verilir. Burada en önemli husus, tüm katılımcıların, makam, mevki, yaş, cinsiyet gibi herhangi bir ayırıma tabi olmadan serbestçe fikirlerini dile getirebilmeleridir. SWOT analizi başlangıcında Kooperatifin güçlü yönleri, zayıf yönleri, Kooperatifi bekleyen fırsatlar ve tehditler ayrı başlıklar halinde sorulur. Mümkün olduğu kadar çok ve nitelikli fikir alabilmek için beyin fırtınasının ilk turunda (yaklaşık 45-60 dakika) katılımcılara sırayla söz verilir veya her bir fikir ayrı bir kâğıt parçasına yazılmak üzere istedikleri kadar kâğıt temin edilir.

Beyin Fırtınasının ikinci aşamasında, toplanan fikirler öncelikle alt alta dizilir, aynı olanlar birleştirilerek sadeleştirilir sonra da aynı tema altında olanlar (örneğin eğitim, finans, hukuk/mevzuat gibi) sınıflandırılır. Örnek kooperatifimiz için yapılan SWOT analizi aşağıdaki gibidir:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Güçlü Yanlar**  Korunması ve arttırılması gereken özellikler   * Köyde üretilen sütün kalitesi artmıştır, üretici ve alıcılar memnundur. * Pazarlama sıkıntısı çekilmemektedir. * Yeni yatırımlar ile teknoloji kullanımı ve modern tesisler yapılmıştır. * Yönetim ile üyelerin ilişkileri iyidir. |  | **Zayıf Yanlar**  Giderilmesi, tamamlanması veya bertaraf edilmesi gereken yönler   * Köydeki üreticilerin tamamı üye değildir * Finansal sıkıntılar hala sürmektedir. * Üyelerin eğitim eksiklikleri henüz giderilememiştir. * Pazarlama sıkıntısı olmamakla beraber fiyatı alıcılar belirlemektedir. * Yöneticilerin İşletme yönetimi hususunda eğitim eksiklikleri |
|  |  |  |
| **Fırsatlar**  İyi görülebilmesi ve değerlendirilmesi gereken hususlar   * Ülkede süt tüketimi artmaktadır * AB uyum yasaları ve üretim kalitesi koşulları Kooperatif şeklindeki yapıları zorunlu kılmaktadır * Kooperatifleşme desteklenmektedir. * Avrupa Birliği ve Kalkınma Ajansları kaynaklı proje ve fonlar mevcuttur. |  | **Tehditler**  İyi analiz edilmesi ve yönetilmesi gereken riskler   * Aynı köyde aynı faaliyet alanında birden fazla kooperatife izin verilmesi üye sayısını ve kooperatif gücünü azaltmaktadır. * Sulama birlikleri ve Zirai üretim ve pazarlama kooperatifleri ile çakışan görev ve sorumluluklar nedeni ile üye kaybı ve bölünme yaşanmaktadır * Alıcı piyasası oligopol hale gelmekte ve fiyatlar onlar tarafından belirlenmektedir. * Dernek yapısındaki üst birlikler kooperatifler üzerinde belirleyici konuma gelmektedir. |

SWOT analizinde unutulmaması gereken bir husus, güçlü ve zayıf yanların Kooperatifin içsel özellikleri olması, fırsat ve tehditlerin ise dışsal (kooperatif dışında gelişen ve kolay veya hiç kontrol edilemeyen) özellikler olmasıdır.

SWOT analizi ile yapılan mevcut durum değerlendirmesine ek olarak bir de envanter anlamında mevcut durumun resminin görülmesi gerekmektedir. Yine örnek bir envanter çalışması ile kooperatifimizin envanterine bakalım:

Üye Sayısı: 85

Toplam hayvan sayısı: 1200 Büyükbaş, 3000 küçükbaş.

Ortalama işletme büyüklüğü: 14 büyükbaş, 36 küçükbaş. (en küçük işletmede 5 büyükbaş, en büyük işletmede 80 büyükbaş hayvan bulunmaktadır)

Üyeler Ortalama eğitim durumu: 7. Sınıf

Üyeler ortalama yaş: 42

Kooperatif tesis ve ekipman durumu:

* Soğutma tesisi
* Gezici soğutmalı toplama araçları
* Laboratuar
* Mera alanı ve ortak yem deposu
* Kooperatif binası

Mevcut durum analizinin ardından yapılması gereken, kooperatifin belirlenen süre/vade için (ör: 3 yıl, 5 yıl) hedeflerinin saptanmasıdır.

SWOT analizi sonuçlarına göre hazırlanan örnek Stratejik Hedefler tablosu aşağıdaki gibidir:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Öncelikli Sorun Alanları** | | **Stratejik Hedefler** | | |
| Üyelik arttırmaya ilişkin sıkıntılar |  | |  | Yeni üye kazanımına ilişkin çalışmalar yapılacaktır | |
| Eğitim, Bilinçlendirme ve Ar-Ge Faaliyetlerinde Yetersizlikler |  | |  | Eğitim, Bilgilendirme ve Ar-Ge Faaliyetleri Geliştirilecektir; | |
| Örgütlenme ve Kooperatifler Arası İşbirliği Sorunu |  | |  | Örgütlenme Kapasitesi ve Kooperatifler Arası İşbirliği Olanakları Arttırılacaktır; | |
| Sermaye Yetersizliği ve Uygun Finansmana Erişim Sorunu |  | |  | Sermaye Yapısı ile Kredi ve Finansmana Erişim İmkânları araştırılacak ve Güçlendirilecektir; | |
| Fiyat belirleme ile ilgili sorunlar |  | |  | Fiyat belirleme gücüne erişmek için gerekli çalışmalar yapılacaktır | |
| Kurumsal ve Profesyonel Yönetim Eksikliği |  | |  | Kurumsal ve Profesyonel Yönetim Kapasitesi Arttırılacaktır; | |
| Mevzuat ve Uygulamadan Kaynaklanan Sorunlar |  | |  | Mevzuat Altyapısının Uluslararası Esaslara ve İhtiyaçlara Göre Geliştirilmesi için Merkez Birlik nezdinde çalışmalar yürütülecektir; | |

Bu aşamada hedefler genel çerçevesi ile muğlâk olup, bir sonraki aşamada her bir hedef tek tek ele alınarak detaylandırılacaktır. Yine örnek olarak yukarıdaki öncelik alanlarından ilk ikisi için detaylandırılmış hedef analizi örneğine yer verelim:

**STRATEJİK HEDEF 1**

Yeni üye kazanımına ilişkin çalışmalar yapılacaktır**;**

|  |
| --- |
| **Bilgi** |

Köy bazındaki kooperatif örgütlenmelerde, sulama kooperatifleri ve zirai üretim ve pazarlama kooperatifleri gibi yapılar, köy kooperatifleri ile çakışan görev ve yetkileri sebebi ile köy halkının tek bir kooperatif çatısı altında toplanmasına mani olmaktadır. Bununla beraber bilgi eksikliği, küskünlük, ekonomik rasyonel dışı nedenler veya ölçek büyüklüğü nedeni ile kendi başına üretim yapan ve kooperatiflere üye olmayan pek çok köylü bulunmaktadır. Bu durum köy kooperatiflerinin gücünü azaltmaktadır. Bunun giderilmesi için çalışmalar yapılacaktır.

**Performans Göstergeleri**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sayı** | **Gösterge Adı** | **Değerlendirileceği Yıllar** | | | | | **Açıklamalar** |
| **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| **1** | Ortaklar (üyeler) ve potansiyel ortaklar arasında yoğun bilgilendirme çalışmaları yapılacaktır | x | x | x | x |  | * Mevcut üyelere yönelik bilgilendirme ve sahiplenme çalışmaları * Köyde yaşayıp üye olmayanlara ilişkin bilgilendirme ve üyelik çalışmaları * Eski-yeni yönetim ve üyeler arası sosyal faaliyetler yolu ile küskünlüklerin giderilmesi çalışmaları |
| **2** | Köy bazında köy Kooperatiflerinin yetki ve görevlerinin tek çatı altında toplanması için Merkez Birlik ile birlikte Kamu nezdinde lobi çalışmaları yapılacaktır |  | x | x | x |  | * Kooperatiflerden konu ile ilgili görüş ve düşüncelerin toplanması * Merkez Birlik olarak kanun taslağı çalışmasının hazırlanması * Hazırlanan taslağın Hükümet, TBMM ve ilgili Bakanlıklara sunulması ve lobi çalışmalarının yürütülmesi |
| **3** | Kooperatifçiliğin ekonomik ve sosyal yararları ve başarılı dünya örnekleri üzerine bilgilendirme materyalleri hazırlanması ve paylaşılması | x | x |  |  |  | Genel anlamda kooperatifçilik ve özel anlamda köy kooperatiflerinden başarılı yerli ve yabancı örneklerin seçilerek basılı ve görsel tanıtım ve bilgilendirme malzemeleri hazırlanması ve köy kooperatifleri ve köy kahvehanelerinde sunumu/gösteriminin yapılması |
| **4** | Kooperatiflerin ekonomik faaliyet dışı sosyal paylaşım etkinliklerine özendirilmesi ve böylelikle potansiyel ortaklar için daha çekici hale getirilmesi |  | x | x | x | x | Eğitimler, festivaller, sergiler, konserler ve benzeri etkinlikler düzenlenerek kooperatiflerin sosyal hayatta da köydeki aktif ve belirleyici unsur haline getirilmesi ve bu sayede üyelik isteğinin arttırılması |

**Öncelikli Faaliyetler (Stratejik Adımlar)**

**1.1.** mevcut üyeler ve özellikle de potansiyel üyeler arasında bilgilendirme, özendirme faaliyetleri ile üye kazanımının ve üyeler arasında sahiplenme oranının arttırılması

**1.2.** Kooperatiflere yönelik kanun, yönetmelik ve hukuki mevzuatın incelenerek, köy bazında yaşanan birden çok kooperatifin ayni faaliyet ve görev alanında çalışması ve bunun sonucu ortaya çıkan bölünmenin giderilmesi hususunda öncelikle çalışma yapılması, sonrasında bu çalışmanın ilgili devlet kurumları nezdinde savunuculuğunun yapılarak kanunlaşması için gerekli adımların atılmasının sağlanması

**1.3.** Genel kooperatiçilik bilincinin geliştirilmesi için yerli ve yabancı kooperatif başarı öykülerinin zengin görsel içerik ve anlaşılabilir bir dil ile hazırlanması ve üyeler ile üye adayları ile paylaşılması

**1.**4. Üyelik ve sahiplenme bilincini geliştirmek üzere ekonomik alan dışı sosyal, kültürel, sanatsal ve spor etkinlikleri düzenlenmesi ve bu yolla Kooperatiflerin köylerde yalnızca ekonomik değil aynı zamanda sosyal gelişimin de lokomotifi haline getirilmesi.

**STRATEJİK HEDEF 2**

**Eğitim, Bilgilendirme ve Ar-Ge Faaliyetleri Geliştirilecektir;**

|  |
| --- |
| **Bilgi** |

Tarımsal üretim yapan insanlara girişimcilik ve ortak iş yapma becerisi kazandırılması; kooperatifçilik bilincinin ve genel olarak konuyla ilgili algılamanın olumlu yönde geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, kooperatifçilik alanında yetişmiş personel ihtiyacının karşılanması da gerekli görülmektedir. Bu kapsamda, kooperatifçilik eğitim ve Ar-Ge faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, yetişmiş personel ihtiyacının karşılanması ve köyümüzde kooperatifçilik potansiyelinin ortaya çıkartılması hedeflenmektedir.

**Performans Göstergeleri**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sayı** | **Gösterge Adı** | **Değerlendirileceği Yıllar** | | | | | **Açıklamalar** |
| **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
| **1** | Ortaklar (üreticiler) için eğitim ihtiyaç analizinin yapılması | x |  |  |  |  | Anket çalışmaları, üretimde saptanan sorunlar ve yeni tekniklere ilişkin bilgi gereksinimleri göz önüne alınarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi |
| **2** | Kooperatif yönetim ve denetim kurulu üyelerinin ve gelecekte aday olmayı düşünenlerin eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılması | x |  |  |  |  | Anket çalışmaları, yönetimde saptanan sorunlar ve yeni işletme tekniklerine ilişkin bilgi gereksinimleri göz önüne alınarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi |
| **3** | Ortaklar (ve ortak adayları) için eğitimlerin verilmesi | x | x | x | x | x | Mevcut ve planlanan üretim teknikleri ve ihtiyaç analizinde diğer belirlenen konularda eğitimlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi. |
| **4** | Kooperatif yönetim ve denetim kurulu üyelerinin ve gelecekte aday olmayı düşünenlerin eğitimlerinin verilmesi | x | x | x | x | x | Mevcut ve planlanan işletme teknikleri ve ihtiyaç analizinde diğer belirlenen konularda eğitimlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi. |
| **5** | Kooperatifçilik ve ilgili Eğitimleri Alan Katılımcı Sayıları |  | x | x | x | x | 2014 sonlarında başlayarak düzenli halde yürütülecek eğitimlere katılanların istatistik verileri |
| **6** | Mevcut süt ürünlerini iyileştirmek ve farklı ürün ve yöntemler geliştirmek için yapılacak ar-ge çalışmaları |  |  | x | x | x | Geleneksel ve yöresel tat ve çeşitlere ilave olarak yeni ürün çeşitlerinin de araştırılması ve geliştirilmesi faaliyetleri. |
| **7** | Bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması | x | x | x | x | x | Hem ortaklar hem de potansiyel ortaklar için kooperatifçilik hususunda tanıtım ve bilinçlendirme materyallerinin hazırlanması, başarı öykülerinin paylaşılması |
| **8** | Sosyal paylaşım ve etkinliklerin planlanması ve uygulanması | x | x | x | x | x | Yılda birden az olmamak üzere, festivaller, sergiler, konserler ve benzeri etkinlikler düzenlenerek kooperatiflerin sosyal hayatta da köydeki aktif ve belirleyici unsur haline getirilmesi ve bu sayede üyelik isteğinin arttırılması sağlanacaktır. |

**Öncelikli Faaliyetler (Stratejik Adımlar)**

**2.1**. Kooperatif ortakları için eğitim ihtiyaç analizinin yapılması. Bu kapsamda üniversite veya özel eğitim kurumlarından destek alınması ve çıkan sonuçlara göre kısa-orta ve uzun vadeli eğitim programı ve müfredatının belirlenmesi

**2.2**. Kooperatif yönetim ve denetim kurulu üyelerinin ve gelecekte aday olmayı düşünenlerin eğitim ihtiyaç analizinin yapılması. Bu kapsamda üniversite veya özel eğitim kurumlarından destek alınması ve çıkan sonuçlara göre kısa-orta ve uzun vadeli eğitim programı ve müfredatının belirlenmesi

**2.3.** Kooperatif ortakları için eğitim programlarını verilmesi. (köy içinde veya kooperatif binasında uygun yer, ekipman ve materyallerin hazırlanması)

**2.4**. Kooperatif yönetim ve denetim kurulu üyelerinin ve gelecekte aday olmayı düşünenlerin eğitim programlarını verilmesi. (kooperatif binasında uygun yer, ekipman ve materyallerin hazırlanması)

**2.5**. Kooperatif yönetiminde bir kişinin eğitim sorumlusu olarak atanması tüm organizasyon, duyuru izleme ve istatistiklerin tutulması ve yıllık olarak raporlanmasının sağlanması

**2.6.** Kadınların bilgi birikimleri ve günümüz dünyasının değişen ihtiyaç ve talepleri göz önüne alınarak geleneksel damak lezzeti ile modern ihtiyaçların buluşmasına yönelik yeni ürün ve üretim şekilleri geliştirme çalışmalarının yapılması.

**2.7.** Kooperatifçilik konusunda halka açık bilgilendirme toplantıları düzenlenmesi, sadece ortak ve potansiyel ortakların değil özellikle çocuklar ve gençlerin de kooperatifçilik bilinçlerinin yükselmesi amacı ile tanıtım, bilgilendirme çalışmalarının yapılması.

**2.8.** Kooperatifçiliğin sadece köyün ve ortakların ekonomik hayatları ile değil sosyal hayatları ile de ilgili önemli bir kurum olduğunun gösterilmesi bakımından festival, konser, sanat etkinliği, spor müsabakaları (düzenlenme, takım kurma, katılım) gibi organizasyonlar ile senede en az bir defa olmak üzere köyün sosyal ve kültürel hayatına katkıda bulunulması.

Yukarıda, örnek olarak seçilen iki öncelikli sorun alanı ve onlara ilişkin belirlenen Stratejik Hedeflerin detaylandırılmış halleri bulunmaktadır. Stratejik plan hazırlanması esnasında tüm stratejik hedeflerin detaylandırılması örnekte gösterildiği şekilde yapılmalıdır.

Unutulmaması gereken diğer bir nokta da detaylandırılmış bu stratejik hedeflerin de daha tam olmadığıdır. Strateji, genele ilişkin prensip ve kararları içerdiğinden çok fazla detay barındırmaz. Her bir stratejik hedefe ilişkin 5N+2K sorularına cevapları içeren (Ne, Nerede, Nasıl, Ne Zaman, Neden, Kim ve Kaça) tamamlayıcı belge ise Stratejik Planın hayata geçirilmesine yarayan “Eylem Planı” veya “Uygulama Planı” denilen çalışmadır.

Stratejik planda Hedeflerin (NE Yapılacak) ve NEDEN’lerin ayrıntılı olarak anlatılmasından sonra (ve bunlara ilave olarak öngörülen ZAMAN planının) Uygulama Planı’nda Nerede, Ne zaman (periyodlar, sıklıklar, süreler), Kim (Kim gerçekleştirecek, Kimler katılacak), Nasıl (hangi yöntemle yapmak en uygun) ve Kaça mal olacak yani bütçe ve kaynaklar kısmının bulunması gerekmektedir.

Aşağıda yine seçili iki Stratejik hedef için hazırlanan örnek Uygulama (Eylem) Planı bulunmaktadır.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **5.4. Eylem Planı** | | | | | | |
| **NO** | **STRATEJİK HEDEFLER ve ÖNCELİKLİ FAALİYETLER** | **SORUMLULAR** | **İLGİLİ KURULUŞLAR** | **SÜRE** | **BÜTÇE (senelik/TL)** | **AÇIKLAMA** |
| **1.** | **Yeni üye kazanımına ilişkin çalışmalar yapılacaktır;** |  |  |  |  |  |
| **1.1** | Ortaklar (üyeler) ve potansiyel ortaklar arasında yoğun bilgilendirme çalışmaları yapılacaktır | Yönetim Kurulu  Üyelik Geliştirme Komitesi  Muhtar | TGH Bakanlık ilçe ve İl teşkilatı | 2014- 2018 | 1000 | Bir yandan hazırlanacak materyaller vasıtası ile diğer yandan yüz yüze sohbet ve bilgilendirmeler yolu ile kooperatife ve genel anlamda kooperatifçiliğin önemine ilişkin bilgilendirme çalışmaları yürütülecektir |
| **1.2** | Köy bazında köy Kooperatiflerinin yetki ve görevlerinin tek çatı altında toplanması için Merkez Birlik ile birlikte Kamu nezdinde lobi çalışmaları yapılacaktır | Yönetim Kurulu | Bölge Birliği Merkez Birlik  TGH Bakanlığı  SBT Bakanlığı | 2015  2018 | 3000 | Kooperatiflerle ilgili istatistiki bilgilerin doğru bir şekilde toplanması, kamusal hizmetlerin hızlı ve daha etkili biçimde sunulabilmesi ve şeffaflığın arttırılabilmesi amacıyla e-kooperatif veri tabanı oluşturulacaktır. |
| **1.3.** | Kooperatifçiliğin ekonomik ve sosyal yararları ve başarılı dünya örnekleri üzerine bilgilendirme materyalleri hazırlanması ve paylaşılması | Yönetim Kurulu  Eğitim Birimi | Bölge Birliği Merkez Birlik  TGH Bakanlığı | 2014- 2015 | 10000 | Farklı yaş be eğitim gruplarına uygun broşür, video ve gerekli diğer tanıtım malzemeleri hazırlanması ve temini |
| **1.4.** | Kooperatiflerin ekonomik faaliyet dışı sosyal paylaşım etkinliklerine özendirilmesi ve böylelikle potansiyel ortaklar için daha çekici hale getirilmesi |  |  |  |  |  |
| **2.** | **Eğitim, Bilgilendirme ve Ar-Ge Faaliyetleri Geliştirilecektir;** |  |  |  |  |  |
| **2.1.** | Ortaklar (üreticiler) için eğitim ihtiyaç analizinin yapılması | Yönetim Kurulu  Eğitim birimi | TGH Bakanlığı  Üniversite | 2014  Başı | 1000 | Anket, analiz ve diğer yöntemler ile Eğitim ihtiyacının tespit edilmesi ve ona göre program vemüfredat oluşturulması |
| **2.2.** | Kooperatif yönetim ve denetim kurulu üyelerinin ve gelecekte aday olmayı düşünenlerin eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılması | Yönetim Kurulu  Eğitim birimi | TGH Bakanlığı  Üniversite | 2014  Başı | 500 | Kooperatifçilik potansiyeli bulunan alanlarda, kooperatif kurulmasına önderlik edebilecek kimseleri harekete geçirebilmek amacıyla, en az 1000 kişiye oluşturulacak proje kapsamında kooperatif girişimcilik eğitimi verilecektir. |
| **2.3.** | Ortaklar (ve ortak adayları) için eğitimlerin verilmesi | Eğitim Birimi  Hocalar | Üniversite  Özel Eğitmenler | 2014-  2018 | 10.000 | Hazırlanan müfredat uyarınca, belirlenen mekanda ve tarihlerde eğitimlerin verilmesi, eğitimler için gerekli tüm malzemenin hazırlanması |
| **2.4.** | Kooperatif yönetim ve denetim kurulu üyelerinin ve gelecekte aday olmayı düşünenlerin eğitimlerinin verilmesi | Eğitim Birimi  Hocalar | Üniversite  Özel Eğitmenler | 2014-  2018 | 4000 | Kooperatifçilik alanında yetişmiş personel ihtiyacının karşılanması ve kooperatifçilik araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin geliştirilmesi amacıyla, üniversiteler bünyesinde kooperatifçilik eğitimi ile araştırma programlarının sayısının arttırılması sağlanacaktır. |
| **2.5.** | Kooperatifçilik ve ilgili Eğitimleri Alan Katılımcı Sayıları | Eğitim Birimi  Yönetim Kurulu | Bölge birliği | 2014-2018 | - | Eğitimlere ilişkin katılımcılar ve eğitim memnuniyet analizlerinin de dahil olduğu tüm istatistiklerin yapılması saklanması ve raporlanması |
| **2.6.** | Mevcut süt ürünlerini iyileştirmek ve farklı ürün ve yöntemler geliştirmek için yapılacak ar-ge çalışmaları | Yönetim Kurulu  İstekli ortaklar  İstekli kadınlar | Üniversite  Bölge Birliği  TGH Bakanlığı | 2015-2018 | 5000 | Bakanlık ve üniversite imkanlarından da yararlanılarak kadınların ve ortakların katılımı ile yeni ürün, lezzet ve üretim şekillerinin denenmesi, geliştirilmesi |
| **2.7.** | Bilgilendirme ve tanıtım faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması | Yönetim Kurulu  Tanıtım Birimi | Kooperatif Üst Kuruluşları,  TGH Bakanlığı | 2014-2018 | 10.000 | Öncelikle köy bazında sonra da bölge çapında ortaklar, potansiyel ortaklar, gençler ve çocuklar da dahil olmak üzere kooperatifçiliğin tanıtılması ve kooperatifimizin ürünlerinin, projelerinin ve başarılarının tanıtılması |
| **2.8.** | Sosyal paylaşım ve etkinliklerin planlanması ve uygulanması | Yönetim Kurulu  Tanıtım Birimi | Kooperatif Üst Kuruluşları,  TGH Bakanlığı | 2014-2018 | 10.000 | Yılda birden az olmamak üzere, festivaller, sergiler, konserler ve benzeri etkinlikler düzenlenerek kooperatiflerin sosyal hayatta da köydeki aktif ve belirleyici unsur haline getirilmesi ve bu sayede üyelik isteğinin arttırılması. |

Yukarıda iki stratejik Hedef özelinde örneklendiği gibi, belirlenen hedeflere ilişkin eylem ve etkinlikler tek tek ve detaylı olarak saptanır ve tahmini bütçelemeleri dahil her türlü unsurları ile planlanırlar. İstenirse bu aşamada istenirse de eylem planının hayata geçirilişi sırasında tarih, mekan, süre ve içerik gibi hususlar (örneğin hedeflenen bir eğitim çalışmasının yapılacağı mekan, tarih ve saatleri, eğitimin içeriği, kimlerin katılacağı, hangi hocalar tarafından verileceği, ikramlar, promosyonlar ve gerekli eğitim ekipman ve materyalleri ile bu faaliyetin detaylı reel/güncel bütçesi) planlanır.

Bu planlama bize hem ulaşmak istediğimiz hedefler konusunda netlik sağlar, hem görev ve sorumluluk dağılımı ile gerekli bütçe ve kaynaklar konusunda belirli zaman önceden planlama yapabilme kabiliyeti kazandırır, aynı zamanda da yıllık uygulama planları halinde hayata geçirilen Strateji konusunda, yıl içinde (üç ayda bir veya altı ayda bir) yapılacak izleme ve değerlendirme toplantıları vasıtası ile hedefe giden yolda nerede olduğumuzun belirlenmesine, yavaş gidiş varsa hızlandırmaya veya hedeflerin revize edilmesine fırsat sağlar.

Bu izleme ve değerlendirme toplantılarında da yine Stratejik Plan’ın son kısmında kaleme alınacak “İzleme ve Değerlendirme” kriterleri ile yapılır. Aşağıda, örnek kooperatifimizin seçili hedeflerine ilişkin bir örnek izleme ve değerlendirme bölümü yer almaktadır:

UYGULAMA, İZLEME VE DEĞERLENDİRME

* Kooperatif Yönetim Kurulu, ortaklar ve ilgili kurum ve kuruluşların temsilcileri arasından, belgenin uygulanması ve izlenmesi gözetecek bir **“yürütme ve izleme komitesi”** oluşturulacaktır. Bu komite, üç aylık periyotlar halinde eylem sürecine ilişkin gözden geçirme ve ilerleme toplantıları yapacaktır.
* İzleme ve değerlendirme toplantılarında, kooperatifin tamamlanan 3 ay içindeki faaliyetlerinin Uzun vadeli Stratejik Plan ve onun uygulamasını düzenleyen yıllık Eylem Planı’na uygunluğu değerlendirilecektir.
* Yine bu Toplantılarda, tamamlanan 3 aylık uygulamanın değerlendirmesi yapıldıktan sonra, gerçekleşme performansları göz önüne alınarak gelecek 3 aylık faaliyetlerin detaylı planlaması yapılacaktır.
* İzleme ve değerlendirme toplantılarının sonuçları, kooperatif sekreteryası tarafından raporlanacak ve Yönetim Kurulu ile ortaklara dağıtılmak sureti ile paylaşılacaktır.
* Her yıl sonunda yapılacak (4 üncü) izleme ve değerlendirme toplantısında yıllık değerlendirme yapılacak ve bir sonraki yılın hedef ve etkinlikleri o değerlendirmeler ışığında planlanacak ve gerekirse plan revizyonu olarak kaydedilecektir.
* Yıllık İzleme ve değerlendirme raporları üst birliklerle de paylaşılacak ve denetim kurullarına da gönderilecektir.
* 5 yılsonunda toplanıp derlenecek yıllık izleme ve değerlendirme raporları bir sonraki stratejik planın hazırlanmasında temel verilerden birini oluşturacaktır.

Yukarıda örneklendiği şekli ile Stratejik Planlama ve onun hayata geçirilmesini sağlayan Eylem Planları statik (durağan, değişmeyen) birer belge olmayıp tamamen dinamik yapıda kabul edilmesi gereken belgelerdir. İzleme ve değerlendirmeler ile 3 veya 6 aylık devrelerde yapılacak analizler sonucu yıllık olarak hatta gerekli görülürse ivedilikle revize edilebilecek nitelikte olmalıdırlar. Özellikle günümüzde, ekonomik ve sosyal hayatın, teknolojinin de desteği ile çok hızlı bir şekilde değiştiği göz önüne alınırsa, 5 yıl için yapılan planlama ve hedeflerin hem zaman içinde değişebileceği hem de uygulamadan alınan sonuçlar ile başta yapılan planlamalarda hesaplanamayan öngörülemeyen durumların ortaya çıkacağı aşikardır. Bu nedenle uzun vadeli planlar, değişmez birer kural olmak çok, uzun yolculukların planlandığı birer yol haritası olma özelliğine sahiptirler.

Bu anlamda, “Kervan Yolda Dizilir” i engellemek ve planlı ve programlı çalışmayı sağlamak gibi bir misyonları olduğu gibi kervanın yolda karşılaşabileceği ve önceden hesaplanamayan değişikliklere de adapte olabilme yeteneğine sahip olacak kadar esnek ve yeniden değerlendirilebilir olmak durumundadırlar.