

# **VİZYON, MİSYON, STRATEJİ, AMAÇ, POLİTİKA,** **TAKTİK, PROGRAM VE BÜTÇE KAVRAMLARI**

## **1. VİZYON**

Vizyon, "mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakış" olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetiminde; işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Vizyon, geleceğe yönelik olarak işletmelerin uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir. İşletme için vizyon, liderin enerji ve kaynaklarını yönlendirdiği bir hedeftir. Vizyon, bir işletmenin tasarlanan faaliyet ve özelliklerine, gene işletmenin insan kaynakları ve değerlerini de kapsayan canlı terimlerin de eklenmesi sureti ile tanımlanacaktır. Vizyon, "verilmiş çerçevenin dışına taşmak"tır.<sup>1</sup> Sanayi alanında ilk 500 firma sıralamasında yer almayan bir işletmenin gelecek 5 yıl içinde ilk on arasında olmayı istemesi veya bölgesel bir işletmenin global bir yapıya kavuşarak dünya pazarlarında bilinen ve rekabet edebilen bir duruma gelmeyi düşlemesi, o işletmelerin vizyonu sayılabilir. Örneğin, Apple Bilgisayarlarının ortaklarından Steven Jobs, işletmeyi kurarken bütün yöneticilerin PC kullanmalarını sağlamayı düşünmüştü. 1909'larda Henry Ford'un vizyonu ise, "otomobili demokratikleştirmek" idi.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Selen Doğan, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s. 188.

<sup>2</sup> Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.6.

## 2. MİSYON

Misyon, kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir.<sup>3</sup> Misyon, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini göstermektedir. Her işletme yazılı olsun veya olmasın bir felsefe veya misyona sahiptir. Misyon, herhangi bir örgütün varoluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Misyon, işletmenin uzun dönemli vizyonunu, ne olmak istediği ve kimlere hizmet vermek istediğine ilişkin olarak tanımlamaktadır. Misyon, işletmenin kendisini tanımlaması ile ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarını oluşturmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir işletmede, çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayacaklardır. Bu da onların gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır.<sup>4</sup>

### Çeşitli Misyon İfadeleri:<sup>5</sup>

**\* Marmara Üniversitesi Mahalli İdareler Programının Misyonu:** *Sürekli değişen ve gelişen öğrenme çerçevesi içinde öğrencilerin tek tek kendi potansiyellerine ulaşmalarını sağlayarak ve toplumsal birikim ve değerlerimiz ile dünyadaki gelişmeleri gözönüne alarak, toplumumuzun yerel yönetim düşüncesi ve uygulamaları ile ilgili sorunlarını çözecek uzmanlar yetiştirmektedir.*

**\* Seranit Seramik Sanayii A.Ş.'nin Misyonu:** *Seranitin misyonu, sürekli geliştirilen ve rakip mamullerden farklılaştırılan üstün kaliteli granitler vasıtasıyla, mimar ve müteahhitlerin teknik ve estetik sorunlarını çözmektir.*

**\* Enerji Üreten Bir Kamu Kuruluşunun Misyonu:** *Misyonumuz, müşterilerimize güvenilir elektrik hizmeti, enerji bilgileri ve enerji tercihleri konusunda ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin eden hizmetleri sunarak toplumumuzun başarısı için çalışmaktır.*

### Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki Farklılıklar<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Dinçer, s.10.

<sup>4</sup> Doğan, s.188.

<sup>5</sup> Dinçer, s.13.

<sup>6</sup> Doğan, s.188.

Anlamları en çok karıştırılan kavramlardan ikisi misyon ve vizyon kavramlarıdır. Gerçekte bu iki kavram birbirinden çok farklı anlamlar taşır.<sup>7</sup> Bir işletmenin vizyonu ve misyonu aynı ya da benzer olabilmektedir. Ancak, vizyon ve misyon tam anlamıyla benzer kavramlar değildir. Vizyon, gelecekte, şimdi varolan konumdan daha iyi bir konumu anlatırken; misyon, şu andaki durumu anlatmaktadır. Bir vizyon başarıldığında, yeni bir vizyon geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bir misyonsa uzun süreler aynı kalabilecektir. Vizyon, kuruluşlardaki insanları geleceğe yönlendirmekte tek başına yeterli olmamaktadır. İnsanların amacı ya da misyonu anlamaları gerekmektedir. Misyon, "varoluş nedenini açıklayan, amacı net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir" ve "niçin?" sorusuna cevap vermektedir.

Vizyon, işletme amaçları ile çok yakından ilişkilidir. Misyon ise davranış biçimi ile ilgilidir. Vizyon, bir gelecek görüşünün yanında, işletmeyi ve onun faaliyette bulunmasını sağlayan kişilerin hislerini de ifade etmektedir. İşletmenin niçin var olduğu ve ne yapmayı tasarladığının en sade ifadesi ise "misyon"dur. "Misson"un insan tarafı ve dünyada misyonlar arasındaki farklılıklar "vizyon" olarak adlandırılacaktır. Öyle ise, vizyon olmadan misyon olmaz; misyon olmadan da gerçekleştirilmesi öngörülen hedefe yani vizyona ulaşılamaz.

### **3. STRATEJİ**

Strateji, kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayanır. Bunlardan biri: Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla, ikincisi ise, eski Yunan General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır.<sup>8</sup> Türkçe'de strateji sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır.<sup>9</sup> Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur. Son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı, oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır.<sup>10</sup>

#### **a) Geleneksel (Askeri) Anlamda Bir Kavram Olarak Strateji**

Askeri anlamda strateji, bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Buna göre strateji genel bir harp

---

<sup>7</sup> Dinçer, s. 9.

<sup>8</sup> Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, s.1.

<sup>9</sup> Dinçer, s.14.

<sup>10</sup> Eren, s. 1.

planıdır. Gerçekten strateji bilfiil harekete geçirmek, savaşmak aksine bir düzen veya plan yaparak açıkçası düşünsel işlemlerde bulunarak orduyu savaş nizamına sokmaktır.<sup>11</sup>

### **b) Modern Anlamda Ekonomik ve Yönetmel Bir Kavram Olarak Strateji**

Strateji, sosyal bilimlerle ilgili olarak ekonomik alanda 1930-40'lı yıllardan itibaren yer almaya başlamıştır. Kavram, işletme yönetimi alanında ise 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlamıştır. Burada strateji, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır.<sup>12</sup> Stratejinin özü, faaliyetleri rakiplerin yaptıklarından farklı olarak yapmayı seçmektir.<sup>13</sup>

İşletme yönetimi açısından ele alındığı zaman strateji kavramına doğuşundan günümüze kadar geçen süre içinde farklı anlamlar yüklenmiştir ve buna bağılı olarak da farklı strateji tanımları yapılmıştır. Bütün bu tanımlar yakından incelendiğı zaman, beş farklı yaklaşımla strateji kavramının incelendiğı görülür. Strateji kimileri tarafından plan, kimileri tarafından bir taktikler bütünü, bir model, çevre içinde bir konumlama ve nihayet bir bakış açısı olarak görülmekte ve buna göre tanımlanmaktadır. Bahsedilen yaklaşımlara göre strateji tanımları şöyledir:<sup>14</sup>

- 1. Bir Plan Olarak Strateji:** Strateji bilinçli bir şekilde niyet edilen faaliyetler dizisi ve istenilen durumu gerçekleştirmek için kullanılan bir rehber olarak görülür. Strateji, bir pazarı ele geçirmeye çalışan işletmenin, bu amaçla yapacağı faaliyetler ve planlardır.
- 2. Bir Taktikler Bütünü Olarak Strateji:** Bir plan olarak stratejiler genel veya özel olabilir. Özel bir durum için geliştirilen örgütsel davranışlara strateji denir.
- 3. Bir Model Olarak Strateji:** Bir strateji, ister plan olsun, isterse özel bir durum için geliştirilen bir taktik, gerçekleştirilmesi gereken bir durumdur. Bir niyet veya plan kendi başına etkili olmaz. Dolayısıyla strateji sonuç alan bir davranış olarak tanımlanmalıdır. Bu açıdan strateji, gerçek bir durum ve birbirini takip eden faaliyetler modelidir.

---

<sup>11</sup> Eren, s.2-3.

<sup>12</sup> Dinçer, s.15.

<sup>13</sup> Michael E. Porter, "What is Strategy?", **Harward Business Review**, November-December 1996, s.64.

<sup>14</sup> Dinçer, s.17-18.

**4. Konum Olarak Strateji:** Strateji, örgütün kendi çevresi içindeki yerini belirleyen bir anlam taşır. Planlanmış bir çaba ile veya örgütsel bir davranış sonucu olarak gelinen noktayı, örgüt kaynaklarının çevre içindeki odaklandığı yeri, mamul/pazar alanını belirtir.

**5. Bir Bakış Açısı Olarak Strateji:** Konum olarak strateji örgütün çevre içindeki yerine ve konumuna dikkat çekerken, bakış açısı olarak strateji örgüt içine yoğunlaşır. Dış dünyanın ve örgütün algılanma şekli önem kazanır. Stratejiyi kavram olarak görür ve zihni bir tasarım olarak tarif eder. Her strateji bir niyettir ve örgütün davranışlarını düzenleyen bir model oluşturur.

Yukarıdaki tanımlar da dikkate alınarak strateji şu şekilde tanımlanabilir: *“Strateji, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir”.*<sup>15</sup>

Stratejinin genel özellikleri kısaca aşağıdaki biçimde sıralanabilir;<sup>16</sup>

**1) Strateji, bir analiz etme sanatıdır:** Bu sanat bir düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırmasıyla ilgilidir.

**2) Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur:** Bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.

**3) Strateji işletmenin çevresiyle etkileşimsel ilişkilerini düzenler:** Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.

---

<sup>15</sup> Dinçer, s.19.

<sup>16</sup> Eren, s. 6-8.

**4) Strateji devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir:** Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton (rutin) karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.

**5) Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur:** Böylece strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön vericisi veya pusulası da olmaktadır. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğaldır ki, strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturmaktadır.

**6) Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsuru (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır:** Strateji güdüleyici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Halbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici (veya azaltıcı) bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

**7) Strateji karmaşık (kompleks) ve dinamik bir çevrede (ortamda) işletmenin faaliyet sahalarını belirler:** İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak için ayrıntılandırılmış bir öngörüdür.

#### **4. AMAÇ ve HEDEF**

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaçlar strateji oluşumuna temel teşkil eder. Strateji ve misyon amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadır. Amaçlar, işletmelerin erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak

tanımlanabilir. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Ayrıca hedefler daha açık ve ölçülebilir özellik taşır.<sup>17</sup>

## 5. POLİTİKA

Politika kelimesi eski Yunan kökenlidir. Kelime anlamı itibariyle, "bir işi gözetmek" demektir. Türkçe literatürde "siyaset" karşılığı olarak kullanılan politika, daha çok kamu yönetimi alanında yer almış ve "halka ait bir işi gözeterek, belirli yol ve usule göre yürütme" anlamında kullanılmıştır. Politika kavramı sözlükte "bugünkü ve gelecekteki kararlara yön verebilmek için birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı" veya "genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plan" şeklinde tanımlanmaktadır.

İşletme yönetimi alanında politika, "yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi" anlamına gelir. Bu ilkeler, yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturur. Politikaya örnek olarak; "satınalma müdürünün 10 milyara kadar üst yönetimin onayını almadan hammadde alımı yapabilmesi" verilebilir.<sup>18</sup>

### Strateji ve Politika

İşletme literatüründe birbirleriyle karıştırılan terimler ikisi de strateji ile politikadır. Çünkü bu iki terimi birbirinden kesinlikle ayırdetmeye imkan yoktur. Politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. İlke ve kurallar ise yoruma imkân tanımadıkları için oldukça katı ve verilmiş durumlara uygulanabilecek pratik çarelerdir. Bu açıdan politika ileride açıklayacağımız taktiğe daha çok yaklaşıp.<sup>19</sup>

Strateji politikayı da içeren daha genel, ama daha esnek bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>20</sup> Strateji, ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmî belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Halbuki politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Politika, bir kere belirlendikten sonra sık sık değişmez. Örneğin; fazla mesai

---

<sup>17</sup> Eren, s.8.

<sup>18</sup> Dinçer, s.20-21.

<sup>19</sup> Eren, s.13.

veya hastalık hallerinde personele uygulanan ücret politikası aşağıdan yukarıya herkese aynen uygulanır ve her ayrı olay için özel bir kararı gerekli kılmaz. Halbuki strateji devamlı değişken olması nedeniyle kontrol altında bulundurulması gereken, ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınmaktadır. Dolayısıyla strateji özel olarak işletme ile çevresi arasındaki ilişki ile ilgilidir. Politika devamlı tekrar eden kurulmuş bir süreç (prosedür) şeklinde olduğu için uygulaması icra edenlere kolayca devredilebilecektir.

Her ne kadar bu açıklamalar sonucunda kesin bir ayırımda birleşme olanağı bulunamamışsa da, strateji politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ve ileriye öngörme veya sezme ile ilgili bir kavramdır. Halbuki politika daha özel durumlar için meydana getirilmiş, uygulamalara daha yakın olan bir takım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşur. Politikanın stratejiye en benzer özelliklerinden biri her ikisinin de uzun süre için saptanmış olmalarıdır. Fakat politikadaki esneklik stratejiye nazaran daha azdır, çünkü stratejiyi belirten değişken çevre onun içerdiği temel kararların da değiştirilmesine neden teşkil eder. Politika ve strateji amaca bağlılıkları yönünden birbirlerine çok benzerler, ancak, strateji amaçla daha yakından ilgilidir. Stratejik faaliyet eldeki bütün güçlerin amaca yönlendirilmesi şeklindedir. Halbuki politikada bu bağlılık daha gevşektir. Toplam politik uygulamalar amaca yönelmiş olsa da, her politik uygulamayı işletmenin genel amaçlarını gerçekleştirme ile izah etmek olanaklı değildir.<sup>21</sup>

## 6. TAKTİK

Taktik, işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için, “değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır”.<sup>22</sup> Örneğin, bir banka dealer (satıcı) grubunun yaptığı işlemler taktik sınıfındandır. Gün içerisinde elindeki dolu kasayı boşaltıp, piyasa düşünce yeniden kasayı doldurmak gibi işlemler taktik sayılabilir.<sup>23</sup>

### Strateji ve Taktik

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Olaylar yaşanırken veya cereyan ederken meydana gelecek durumları önceden görerek uygulama alternatifleri ve ayrıntıları hazırlanır.

---

<sup>20</sup> Halil Posacı, “Strateji ve Politika”, <http://www.halilposaci.com/tez/StratejiPolitika.htm>, 21.10.2002, s. 1.

<sup>21</sup> Eren, s.13-14.

<sup>22</sup> Dinçer, s.25.

<sup>23</sup> Halil Posacı, “Strateji ve Taktik”, <http://www.halilposaci.com/tez/StratejiTaktik.htm>, 21.10.2002, s.1.



Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama, sanatından oluşur. Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Bazı hallerde taktik uygulamalar esnasında saptanabilir. Bu yüzden taktik de aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir amaç olmasına rağmen özet, kısa fikir ve hareketlerden oluştuğuna göre bazen çok kısa sürede genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir. Örneğin savaşta karşı orduyu ortadan kaldırmak stratejisi içinde düzene konulmuş bir ordunun taktik gereği ani olarak geri çekilmesi veya kısmî bir yörede güçlerini artırıyormuş gibi göstermesi aslında stratejinin uygulamasına ilişkin bir manevradır.<sup>24</sup>

## **7. PROGRAM VE BÜTÇE**

Program, süreleri belirlemek, faaliyetlerin ayrıntılarını, uygulanacakları yer ve zamanlarını ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını belirlemektir. Başka bir ifadeyle program, bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektir. Bütçe ise, programda belirlenmiş her faaliyetin neden olacağı giderler ile bazı faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ifadesidir.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Eren, s.14-15.

<sup>25</sup> Eren, s.15.