

2020

DOKTORA TEZİ

Fikret BAYIR



T.C.

ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BELİRLENMİŞ STRATEJİYİ UYGULAMADA BİR MODEL
ÖNERİSİ: DÖRT BOYUTLU İCRA TABLOSU**

DOKTORA TEZİ

FİKRET BAYIR

SAVUNMA YÖNETİMİ (YÖNETİM VE ORGANİZASYON) PROGRAMI

Ankara, 2020



T.C.
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BELİRLENMİŞ STRATEJİYİ UYGULAMADA BİR MODEL
ÖNERİSİ: DÖRT BOYUTLU İCRA TABLOSU**

DOKTORA TEZİ

FİKRET BAYIR

SAVUNMA YÖNETİMİ (YÖNETİM VE ORGANİZASYON) PROGRAMI

DOÇ. DR. HASAN ENGİN ŞENER
DANIŞMAN

Ankara, 2020

TEZ KABUL VE ONAY SAYFASI

Fikret BAYIR tarafından hazırlanan “Belirlenmiş stratejiyi uygulamada bir model önerisi: Dört boyutlu icra tablosu” adlı tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından oy birliği/ oy çokluğu ile Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvan, Adı Soyadı	Kurum	İmza
Doç. Dr. Hasan Engin ŞENER	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	
Prof. Dr. Nilay ALÜFTEKİN SAKARYA	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	
Prof. Dr. Kerim ÖZCAN	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	
Doç. Dr. Mustafa ÇOLAK	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi	
Dr. Öğr. Üyesi İhsan AYTEKİN	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi	

Tez savunma tarihi: 29 Haziran 2020

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda Doktora Tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü:

Doç. Dr. Seyfullah YILDIRIM

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda patent ve telif haklarını ihlal edici etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tezde kullanılmış olan tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim. 29 Haziran 2020

Fikret BAYIR

TEŞEKKÜR

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde doktora eğitimine başladığımız süreçte, tüm idari ve akademik sorunlarımızla ilgilenen, çözümler üreten, Stratejik Yönetim dersini çok verimli işleyen, tez aşamasında yapıcı eleştirileri ile yol gösteren ve destek sağlayan, hakkını asla ödeyemeyeceğim danışman hocam Doç Dr. Hasan Engin ŞENER'e; tez izleme komitesi çalışmalarında stratejik yönetim bakış açımı genişleten, akademik katkı sağlayan ve destek olan Doç. Dr. Mustafa ÇOLAK hocama; Örgütsel Davranış dersi ile zihnimde yeni bir çığır açan, Psikanaliz'e ilgi duymamı ve bu alanda ilave çalışmalar yapmamı sağlayan Prof. Dr. Kerim ÖZCAN hocama; tez savunması jürisinde yer alan ve önemli katkılar sağlayan Prof. Dr. Nilay Alüftekin SAKARYA hocama ve Dr. Öğretim Üyesi İhsan AYTEKİN hocama teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

ÖZET

Belirlenmiş Stratejiyi Uygulamada Bir Model Önerisi: Dört Boyutlu İcra Tablosu

Bu tez çalışmasında ana sorunsal, belirlenmiş bir stratejiyi uygulama sürecinde, aksama, gecikme ya da başarısızlıkların yaygın olarak görülmesidir. Yazında bu soruna yönelik yapılmış çalışmalar, dağınık bir yapı sergilemektedir. Bu çalışmalarda ilk olarak, başarılı bir uygulama önündeki engeller ve başarı faktörleri veya modeller önerilmiştir. Bu model veya faktörlerin, değişik strateji okullarınca farklı anlamlarda yorumlanması, ilave karışıklığa neden olmuştur. Bunun üzerine, başarı faktörlerinin “kapsam”, “çerçeve” veya “bağlam” şeklinde gruplanması ile soruna çözüm aranmıştır. Anılan çalışmalar çoğunlukla “ne yapılması” gerektiğini ortaya koymuş ancak uygulamada başarı konusunda gelişme sağlanamamıştır. Bu tez çalışmasında, benzer şekilde, başarı faktörleri incelenmiş ve en sık kullanılan sekiz faktör belirlenmiştir. Bu faktörler ilk olarak “çerçeve” ve “işlem” faktörleri olarak gruplanmıştır. İşlem faktörleri, modelin dört boyutunu oluşturmaktadır. Bu tez çalışmasında, farklı olarak, “işlem” faktörlerine ikinci kez gruplama yapılmış ve başarı faktörlerinden farklı olarak “etkililik” ve “verimlilik” bağlamına ulaşılmıştır. Bu işlemde, tündengelim yöntemi ve askeri yazından yararlanılmıştır. Etkililik ve verimlilik, önerilen modelin ana yapısını oluşturmaktadır. Verimlilik için “uyumluluk tablosu”, etkililik için ise iç yetenekler ile dış faktörlerin kıyaslandığı “oyun kuramı”ndan yararlanılmıştır. Uygulama açısından model, iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm; uygulama öncesinde “etkililik ve verimliliği” esas alan bir “hazırlık” yapılmasını kapsamaktadır. Bu hazırlık, bir “uygulama programı” şeklinde düzenlenmektedir. İkinci bölüm “sevk ve idare” aşamasıdır. Bu aşamada, “uygulama programı” bir rehber olarak kabul edilmelidir. Başarılı bir uygulama için örgütler, önerilen model kapsamında, “stratejik, taktik ve işlem seviyeleri (yatay bölümlenme)” ile “cari işlem grubu ve gelecekteki operasyonlar grubu (dikey bölümlenme)” şeklinde tertiplenmelidirler. Uygulamada stratejik başarı için, uygulama öncesinde güçlü bir “hazırlık” yapılmalıdır. Bu husus Sun Tzu’nun veciz ifadesinde şöyle belirtilmiştir: *“Muzaffer komutanlar önce kazanır, sonra savaşa gider, mağlup olanlar ise önce savaşa gider, sonra kazanmaya çalışır.”*

Anahtar kelimeler: Etkilik ve verimlilik, icra tablosu, uygulama, uyumluluk tablosu,

ABSTRACT

A Model Proposal for Successful Implementation in Business: Four Dimensional Execution Table

The main occupation of this dissertation is about delays, interruptions or failures in implementing a determined strategy. In the literature, studies on this problem show a complicated structure. In these studies, firstly, obstacles and success factors or models for a successful implementation were proposed. Different interpretation of these models or success factors by different strategy schools caused additional confusion. Thus, a solution was sought for the problem by grouping success factors as "content", "framework" or "context". These studies revealed “what to do” with apparently no success in implementation. In this thesis, success factors were also examined and eight most frequently used factors were determined. These factors were first grouped as "framework" and "process" factors. Then "process" factors are regrouped one more time, and the context of “effectiveness and efficiency” is obtained. Deductive method and military literature are used for second grouping. Effectiveness and efficiency constitute the main structure and dimensions of the proposed model. “Synchronization Matrix” for effectiveness and “Game Theory” which compares internal and external factors for efficiency are used. The model consist of two main parts. First part includes making a “preparation” based on “effectiveness and efficiency” prior to implementation. This preparation is organized in the form of an "implementation program". Second part is the execution phase. In this phase, implementation program should be taken as a guide. For a successful implementation, firms should be organized in “strategic, tactical and transaction levels (horizontal segmentation)”, and “current transaction group and future operations group (vertical segmentation)”.). However, the main source of strategic success is found in the motto of Sun Tzu: *“Victorious warriors win first and then go to war, while defeated warriors go to war first and then seek to win.*

Keywords: Effectiveness and efficiency, execution table, implementation, synchronization matrix

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ.....	ix
1. GİRİŞ	1
1.1 Stratejinin tanımı ve gelişimi	1
1.2 Strateji uygulama aşamasının zorlukları.....	6
1.3 Tez çalışmasının amacı.....	9
2. YAZIN İNCELEMESİ	11
2.1.Strateji oluşturma (<i>formulation</i>)	12
2.1.1. İşletme stratejisi	12
2.1.1.1 İşletme büyüklüğünü değiştirme stratejisi	13
2.1.1.2. Portföy (<i>portfolio</i>) stratejisi	16
2.1.1.3. Kaynak (<i>parenting</i>) stratejisi	18
2.1.2. Ticari (<i>business</i>) strateji	18
2.1.2.1. Rekabet stratejileri	18
2.1.2.2. İş birliği stratejileri	21
2.1.3 İşlevsel (<i>functional</i>) strateji	23
2.2. Stratejiyi uygulama.....	24
2.2.1. Tanım ve genel düşünceler	24
2.2.2. Uygulamada başarısızlığa neden olan faktörler	27
2.2.3. Başarılı uygulama için etkenler	31
2.2.4. Başarılı uygulama için önerilen modeller	39
2.2.4.1. 7S modeli	39
2.2.4.2. Dengelenmiş skor kart (DSK) modeli	41
2.2.4.3. Kurumsal öğrenme ve uygulama	44

2.2.4.4. Hrebiniak'ın uygulama modeli.....	44
2.2.4.5. Dinamik/uyumsal yönetim	45
2.2.4.6. 3S modeli	46
2.2.5. Uygulama yazını ve dört faktör grubu	47
2.2.6. Uyumluluk tablosu (<i>synchronization matrix</i>)	48
2.2.6.1. Uyumluluk ile ilgili kavramlar	50
2.2.6.2. Uyumluluk tablosunun şekli ve içeriği	56
2.2.6.3. Değişim tablosu.....	60
2.2.7. Strateji okulları ve planlama/uygulama	61
2.2.8. Yazın değerlendirmesi	63
2.2.9. Tez önerisinin yazındaki konumu	66
3. MATERYAL VE YÖNTEM	67
3.1. Sorunun niteliği, kapsamı ve sınırları	67
3.2. Sorun ve araştırma soruları	67
3.2.1. Temel sorun	67
3.2.2. Alt sorunlar	67
3.2.3. Araştırma soruları	67
3.3. Araştırma yöntemi	68
3.4. Araştırmanın amaçları ve beklenen yararlar	69
3.5. Veri toplama teknikleri	69
3.6. Çalışmanın düzeyi	70
3.7. Sorunun incelenmesi	70
3.7.1. Çerçeve (framework) faktörler	72
3.7.2. İşlem (<i>process</i>) faktörleri	74
3.7.3. Bağlam (<i>context</i>) faktörleri	78
3.8. Varsayımlar	81
4. BULGULAR	83
4.1. Araştırma modeli (Ana araştırma soruları).....	83
4.1.1. Birinci boyut: Yapı-amaç uyumluluğu (amaca uygun yapı)..	83
4.1.2 İkinci boyut: Eşgüdüm/uyumluluk (<i>synchronization</i>)	86
4.1.3 Üçüncü boyut: Dış etkenler	88

4.1.4 Dördüncü boyut: İç etkenler	92
4.1.5 Rekabet avantajı elde etmede “konumlanma” ve “kaynak temelli” yaklaşımın ağırlığının bulunması	94
4.2. Araştırma modeli birinci aşama: Uygulama öncesi hazırlık	95
4.2.1. Amaca uygun yapı ve işleyişin düzenlenmesi	97
4.2.2 Uygulamada uyumluluk tablosu çalışması ve verimlilik hazırlığı.....	98
4.2.3 Uygulama öncesi etkililik hazırlığı	104
4.2.3.1 Etkililik hazırlığı, dış çevre	105
4.2.3.2. Etkililik hazırlığı, iç çevre	116
4.3. Araştırma modeli ikinci aşama: Uygulamanın sevk ve idaresi	127
4.3.1 Üç seviyeli yönetim	129
4.3.1.1 Planlandığı gibi devam uygulaması.....	129
4.3.1.2. Taktik seviye müdahalesi	130
4.3.1.3 Stratejik seviye müdahalesi	130
4.3.2 İki aşamalı yönetim	132
4.3.3. Dört boyutlu icra tablosu (gösterge paneli) ile yönetim	132
4.3.3.1. Gösterge paneli ile görevdeşlik tasarımı	134
4.3.3.2. Gösterge paneli ile rekabet kıyaslaması	135
4.3.4. Önerilen modelin değerlendirilmesi	135
4.4. Alan çalışması	136
4.4.1. Amaç	136
4.4.2 Araştırma sorunsalı	136
4.4.2.1. Temel sorun	136
4.4.2.2. Alt sorunlar	136
4.4.3. Uygulama şekli	137
4.4.4. Görüşmede araştırılacak ana araştırma soruları	137
4.4.5. Görüşme yapılan firmanın künyesi	137
4.4.5.1. Firma adı, şirket çeşidi, ortaklık durumu	137
4.4.5.2. Faaliyet alanı	137
4.4.6. Kurum stratejisi (<i>corporation strategy</i>)	138
4.4.6.1. Ana ve ara hedefleri, başlangıçtaki temel stratejisi (<i>First desired end-state</i>)	138

4.4.6.2. Başarı ve başarısızlıkları, nedenleri ve tedbirleri	138
4.4.6.3. Uygulamada stratejide yapılan değişimler ve mevcut kurum stratejisi (<i>current desired end-state</i>)	138
4.4.6.4. Ticari strateji (<i>business strategy</i>)	139
4.4.7. Önerilen model kapsamında, uygulamanın incelenmesi.....	140
4.4.7.1. Ana araştırma sorusu-1: Amaca uygun yapının (<i>strategy-structure fit</i>) başarılı uygulama üzerinde nasıl bir etkisi var mıdır?	140
4.4.7.2. Ana araştırma sorusu-2: Amaca uygun yapı - başarılı uygulama ilişkisinde, “uyumluluk (zaman, mekan veya etki)” düzenlemesinin, nasıl bir etkisi vardır?	143
4.4.7.3. Ana araştırma sorusu-3: “Dış etkenlerin” (çevre), amaca uygun yapı-başarılı uygulama ilişkisi üzerinde, nasıl bir etkisi vardır?	148
4.4.7.4. Ana araştırma sorusu-4: “İç etkenlerin” (kaynak ve yetenekler), amaca uygun yapı - başarılı uygulama ilişkisi üzerinde nasıl bir etkisi vardır?	152
5. TARTIŞMA	156
5.1. Değerlendirmede öznellik	156
5.2. Modelin yazındaki yeri	157
5.3. Modelin kapsam ve bağlamı	157
5.4. Alan çalışması	159
5.4.1. Değerlendirme	159
5.4.2. Kurum kültürü	163
5.4.3 Modelin aşamalarının değerlendirilmesi	163
5.4.4. Üç seviyeli yönetim değerlendirmesi	164
5.5. Araştırma sorularının değerlendirilmesi.....	165
5.5.1. Birinci ana araştırma sorusu (Amaca uygun yapının, başarılı uygulama üzerinde nasıl bir etkisi vardır?)	166
5.5.2. İkinci ana araştırma sorusu (Amaca uygun yapı-başarılı uygulama ilişkisinde, uyumluluk düzenlemesinin nasıl bir etkisi vardır?)	166
5.5.3. Üçüncü ana araştırma sorusu (Dış etkenlerin amaca uygun yapı-başarılı uygulama ilişkisi üzerinde nasıl bir ilişkisi vardır?)	167

5.5.4. Dördüncü ana araştırma sorusu (İç etkenlerin amaca uygun yapı-başarılı uygulama ilişkisi üzerinde nasıl bir etkisi vardır?)	168
5.6. Müteakip çalışmalar için öneriler	168
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	170
6.1. Temel sorun	170
6.2. Yazın incelenmesi	170
6.3. Çözüm önerisi	170
6.4. Modelin kapsamı	170
6.4.1. Uygulama öncesi hazırlık	170
6.4.2. Sevk ve idare	171
6.5. Alan çalışması	171
6.6. Sonuç ve öneri	171
7. KAYNAKLAR	172
8. EKLER	184
Ek.1 Alan çalışmasına ilişkin Etik Kurulu Onay Belgesi	184
Ek.2 Mülakat formları	185
ÖZGEÇMİŞ	225

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

Ar-Ge : Araştırma ve Geliştirme Birimi

CEO : Chief Executive Officer- Genel Müdür/İcra Kurulu Başkanı

DSK : Dengelenmiş Skor Kart modeli

İGB : İş Geliştirme Başkanlığı

PM : Program Müdürü

SİB : Stratejik İş Birimi (SBU: Strategic Business Unit)

STGB : Savunma ve Teknoloji Geliştirme Başkanlığı

VRIO : Değer (*value*), az bulunma (*rareness*), taklit edebilme (*imitability*), örgütlenme yeteneği (*organization*)

TSK : Türk Silahlı Kuvvetleri

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1.Hoskisson sarkacı (stratejik yönetimin teorik ve yöntemsel gelişimi)..	5
Şekil 2.1. BCG büyüme-pazar payı grafiği,	17
Şekil 2.2. İşbirliği stratejileri yapısı	22
Şekil 2.3. Stratejiyi belirleme ve uygulama tablosu	26
Şekil 2.4. Dengelenmiş skor kart ana tabloları	42
Şekil 2.5. Hrebiniak uygulama modeli, uzun-kısa dönem bütünleşmesi	45
Şekil 2.6. 3S modeli,	46
Şekil 2.7. Uyumluluğun amacı (sinerji ve direnç)	54
Şekil 2.8. Uyumluluk tablosu modeli,	57
Şekil 2.9. Operasyonel uyum tablosu (örnek),	58
Şekil 2.10. Değişim tablosu (örnek),	60
Şekil 3.1. Etkililik ve verimlilik değerlendirmesi,	80
Şekil 4.1. Araştırma modeli boyutları	83
Şekil 4.2. Planlama-uygulama bağlantısı	97
Şekil 4.3. Pazar güçleri ile kaynak ve yeteneklerimizi kıyaslama	106
Şekil 4.4. Dış çevrenin uygulamaya etkisi	108
Şekil 4.5. İç etkenlerin uygulamaya etkisi	119
Şekil 4.6. Uygulama-karar döngüsü	127
Şekil 4.7. Yönetim gösterge paneli	134
Şekil 5.1. Uygulama modeli tasarımı	162
Şekil 5.2. Eski ve yeni iç faktörler tablosu	165

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Başarı faktörleri ve yer aldığı kaynaklar.....	65
Tablo 3.1. Başarı faktörleri gruplama tablosu	72
Tablo 4.1. Uyumluluk tablosunda ara hedef ve stratejik hedeflerin tasarımı...	100
Tablo 4.2. Bir ana hücre incelemesi (A malı üretimi)	101
Tablo 4.3. Birinci kademe detaylandırılmış uyum tablosu	102
Tablo 4.4. İkinci kademe detaylandırılmış uyum tablosu	103
Tablo 4.5. Detaylı dış etkenler incelemesi	113
Tablo 4.6. VRIO değerlendirmesi	121
Tablo 4.7. Detaylı iç etkenler incelemesi	124
Tablo 8.1. İç kaynak ve yeteneklerin değerlendirilmesi (STGB)	185
Tablo 8.2. Dış çevrenin değerlendirilmesi (STGB)	189
Tablo 8.3. Uyumluluk değerlendirilmesi (STGB)	194
Tablo 8.4. Yapı ve işleyiş değerlendirilmesi (STGB)	197
Tablo 8.5. İç kaynak ve yeteneklerin değerlendirilmesi (İGB)	200
Tablo 8.6. Dış çevrenin değerlendirilmesi (İGB)	205
Tablo 8.7. Uyumluluk değerlendirilmesi (İGB)	209
Tablo 8.8. Yapı ve işleyiş değerlendirilmesi (İGB)	212
Tablo 8.9. İç kaynak ve yeteneklerin değerlendirilmesi (PM)	215
Tablo 8.10. Dış çevrenin değerlendirilmesi (PM)	217
Tablo 8.11. Uyumluluk değerlendirilmesi (PM)	219
Tablo 8.12. Yapı ve işleyiş değerlendirilmesi (PM)	222

1. GİRİŞ

1.1. Stratejinin tanımı ve gelişimi

Strateji kavramı, tarihsel süreç içinde, öncelikle askeri alanda kullanılmış bir terimdir. Ancak son yıllarda yönetim, iktisat, sağlık, reklamcılık ve spor gibi daha birçok alanda da kullanılmaktadır. Kavramın çok farklı alanlarda kullanılması, ortak bir tanım yapmayı zorlaştırmaktadır. Gelişen teknoloji ve değişen etkenler, geçen zaman içinde, ortak bir tanım oluşturulmasını engellemiştir.

Strateji kavramı, askeri alanda, savaşı kazanma sanatı olarak düşünülür ve kuvvetlerin “nasıl” kullanılacağı ile ilgilenir. Bu yaklaşım, ateş gücü ve askeri manevralar ile düşmana karşı üstünlük oluşturmak ve inisiyatifi¹ elde bulundurarak hedefe ulaşmayı içerir. Bu yaklaşımda, askeri güce ilave olarak, diğer ulusal güç unsurlarının (ekonomik, politik, coğrafi vd.) kullanımı ve senkronizasyonu (uyumluluğu) da strateji tanımına dahil edilir (1).

Sun Tzu’nun, “Savaş Sanatı”adlı kitabında, stratejiye ait ilkeleri ilk defa açıkladığı kabul edilmektedir. Ancak Sun Tzu, savaşın “nasıl” kazanılacağını açıklarken “strateji” kavramını kullanmamıştır. Howard ve Paret’a göre (1), çağdaş araştırmacılarından Clausewitz “*On War*” kitabında stratejiyi; savaşmak amacıyla çatışmanın (*engagement*) kullanılması olarak ele almıştır. Ona göre stratejiyi planlayanlar, önce bir “maksat/hedef” belirlemelidir. Strateji, hedefe ulaşabilmek için izlenmesi gereken “çözüm yollarını” ortaya çıkarır.

Jomini’ye (2) göre strateji, harita üstünde savaşma sanatıdır. Ona göre “mekân” kavramı öncelikle ele alınmalıdır. Çünkü strateji, nerede hareket edileceğini belirler. Jomini’nin strateji incelemesi, lojistik kaynakların yönetimini de kapsar. Lojistik çalışma, birliklerin ve yeteneklerin operasyon bölgesine getirilmesini inceler. Taktik ise, birliklerin

¹ İnisiyatif kavramı, harekâtın/faaliyetin karar ve icra üstünlüğü/hâkimiyeti anlamına gelmektedir. İnisiyatifi elde bulundurmak demek, operasyonun kontrolünü elde bulundurmaktır. Bu durum, planlayıcı ve uygulayıcılara, başarıya ulaşma konusunda büyük fırsatlar veren avantajlı bir pozisyonudur.

operasyon bölgesinde tertiplenmesi ve icra tarzını (*execution*) ortaya koyar. Bu yönüyle Jomini, “çevre”, “kaynak” ve “uygulamayı” ele alan bütüncül bir yaklaşım sergilemiştir.

Çağdaş araştırmacılarından Hart (3) strateji incelemesinde “kaynak” kavramına vurgu yapmaktadır. Ona göre, her şeyden önce, operasyon için gerekli kaynağının hesaplanması gerekmektedir. Hart, kaynak gücünün, rakibe üstünlük sağlayabilmek için çok boyutlu olması gerektiğini ifade eder ve bu güce finansal, diplomatik, ticari, etik ve ilgili diğer güç unsurlarının katılması gerektiğini dile getirir.

Buraya kadar incelediğimiz araştırmacılar, strateji kavramını, askeri anlamda ele almışlardır. Bu bakış açısına göre strateji, belirlenen hedef doğrultusunda yeni bir sonuç oluşturmaktır. Bu bakış açısıyla strateji, “gelecek” yönelimlidir. Daha basit bir ifade ile strateji “geleceği şekillendirmeye” ilgilidir. Hart (3) ve Jomini (2), stratejinin hedef boyutuna ilave olarak, kaynak ve çözüm yollarını içerdiğini ifade etmişlerdir. Bu görüşlere göre askeri strateji, geleceğe dair bir tasarımı (hedef) gerçekleştirmek için, elde mevcut bütün kaynaklar (güç unsuru) ölçüsünde durumu inceleyen ve çözümler (konsept) üreten bir sistem yaklaşımıdır.

Strateji, işletme veya iktisat alanında, ikinci dünya savaşından sonra yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Alanda önceleri “iş/ticari politika” (*business policy*) kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavram, yönetsel eylemleri kapsayan “genel bir kılavuz” şeklindeydi ve pazarlama ya da insan kaynakları dahil tüm yapıyı kapsamaktaydı. Stratejinin de üstünde yer alan iş politikası, düşünsel odaklıdır. Oysa strateji daha ziyade eylem tabanlıdır. Bununla birlikte gerek strateji ve gerekse iş politikası, örgütsel amacın gerçekleşmesine yönelik araçlardır. İş politikaları, stratejik yönetim ile yakından ilgilidir. Çünkü stratejilerin eyleme geçebilmesi için, ana çerçeve, iş/ticari politika tarafından oluşturulmaktadır (4).

Stratejik yönetimin gelişmesine ilişkin çalışmalar, 1960’lı yılların başında başlamıştır. Bu yıllarda, örgütsel yapılar ve örgüt çalışanları hakkında, sosyolojik ve psikolojik çalışmaların başlaması, alanda bilimsel zenginlik ve çeşitliliğin oluşmasına neden olmuştur. Andrews’un (4) “SWOT Analizi” önerisi, kurumların, iç ve dış etkenleri incelemesi ve kuvvetli/zayıf yanlarını dikkate alarak, fırsatlardan yararlanıp, tehditlerden kaçınması yaklaşımı, alanda önemli bir yer edinmiştir. SWOT analizi, geleceğe dönük çözüm arayışlarını içermesi ve basit ama etkili yöntemi ile hala kullanılan bir yaklaşımdır.

Uygulamada gözden kaçırılmaması gereken nokta, kıyaslamaların kurum içinde değil, “rakiplere göre” yapılmasıdır.

Ansoff’un (5) strateji yaklaşımı, askeri strateji uygulamalarına daha yakındır. İşletmenin hedefi ve mevcut konumu arasındaki boşluğun tanımlanması (*gap analysis*) ve bu boşluğu dolduracak tedbirlerin (*eylem setleri*) belirlenmesi, yaklaşımın özünü oluşturmaktadır.

Chandler’in (6) çalışmaları “planlama yaklaşımı” olarak tanımlanmış ve bu dönemki çalışmaların ana esasını oluşturmuştur. “Tahmin et ve tedbir al” mantığını esas alan Chandler, hedeflerin belirlenmesi, kaynakların tahsis edilmesi ve stratejiye uygun yapının tasarlanmasını önermiştir. Bu anlayışa göre, yapı stratejiyi takip etmektedir.

1973 Petrol Krizi ve takip eden gelişmeler, tahminlere dayalı strateji çalışmalarının yetersizliğini açığa çıkarmıştır. Buna karşılık Wack (7) “senaryo tekniği” ile belirsizlik durumlarında karşılaşılabilecek muhtemel durumlar ve bunlara karşı muhtemel çözüm yollarını içeren bir yaklaşım önermiştir. Senaryo tekniği ile geleceği tahmin etmek yerine, genel eğilimlerin ve sonuç doğuracak gelişmelerin takip edilmesine öncelik verilmiştir. Bu amaçla, SWOT analizine ilave olarak, “iyimser”, “normal” ve “kötümser” senaryolar belirlenmekte ve bu senaryolara uygun planlar, programlar ve projeler oluşturulmaktadır.

1970’li yıllarda arzın talebi geçmesi ile stoklarda yığılan malları satmak zorunluluğu, küresel ve bölgesel rekabetin artmasına neden olmuştur. 1980’li yıllarda Japon ve Güneydoğu Asyalı firmaların Batı pazarlarında üstünlük kurmaya başlaması, rekabeti daha da arttırmıştır. Diğer yandan, hükümetlerin özelleştirme politikaları ve neo-liberal düşüncenin yaygınlaşması, küresel ölçekte yeni pazar ve fırsatların da oluşmasını sağlamıştır (121). Dinamik ama belirsiz bir şekle dönüşen küresel pazarlara hakim olmanın, ancak “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” oluşturmak ile mümkün olabileceğini düşünen Porter (8), “konumlandırma (*positioning*) yaklaşımı” olarak isimlendirilen rekabet stratejisi görüşünü açıklamıştır. Porter’ın rekabet stratejisi yaklaşımı, önce kârlı sektörün tespit edilmesi ile başlar. Bunun için dış çevre analizi ile sektörlerin kârlılık kıyaslaması yapılır. Kârlı sektör belirlendikten sonra sektör içi analiz ile o sektörde nasıl pozisyon alınacağı kararlaştırılır. Porter (8) bu amaçla üç genel çözüm yolu önermiştir. Sektörde konumlanma;

- “Maliyet liderliği” stratejisi (kaliteden ödün vermeden en ucuza sunmak)

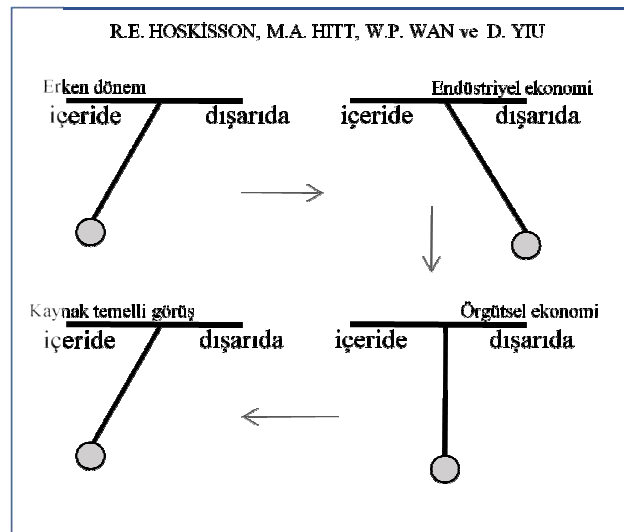
- “Farklılaşma” stratejisi (maliyeti göz ardı etmeden farklı ve yüksek kalitede ürün sunmak)

- “Odaklanma” stratejisi (genel pazarlara eğilmek yerine daha kârlı küçük pazarlara farklılık veya maliyet liderliği stratejisi ile girmek) yoluyla olmalıdır. Firma bu üç stratejiden sadece birini seçmelidir. Çünkü seçilen stratejiye göre yatırım, yapı ve yöntem belirlenmelidir. Porter’a göre, birden fazla yolu aynı anda seçmek ve uygulamaya çalışmak “*arada sıkışmak- stuck in the middle*” durumunu oluşturur ve zarar edilmesine yol açar. Porter’ın rekabet stratejisi yaklaşımı çeşitli eleştirilere uğramıştır. WallMart veya Toyota’nın aynı anda iki stratejiyi birden seçmesi ve başarılı olması ya da aynı sektördeki rekabette nasıl bir yol izleneceğinin açıklanamaması, ana tartışma alanlarını oluşturmuştur. Bu arada, Sovyetler Birliği’nin dağılması ile yeni pazarların ortaya çıkması, küresel piyasaların rekabet biçiminin değişime uğraması ve bölgesel serbest ticaret anlaşmaları gibi olgular, strateji yaklaşımında yeni arayışlara neden olmuştur. (121).

Bu yönde yapılan çalışmalarda, rekabet stratejilerinde olduğu gibi endüstriyel (dışsal) analiz yerine, firmaların kendi “kaynak ve kabiliyetlerine (içsel)” ağırlık verilmiştir. Prahalad ve Hamel (9) bir firmanın sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin, “çekirdek/temel yetkinlik – *core competence*” olarak değerlendirilmesi gerektiği düşüncesindedirler. Onlara göre bu yetkinlik, yeteneklerin bir birleşimi olmalı, müşterilere önemli bir yarar sunmalı, rakiplerden farklılaşma sağlamalı ve yeni pazarlara açılımı kolaylaştırmalıdır. Porter’un önerdiği rekabet stratejileri düşüncesi kadar derli-toplu ve sınırları belli olmasa da, “kaynak temelli” anlayış, bir firmayı rakiplerinden farklı ve üstün kılacak yetkinliklerin kazanılması ve geliştirilmesi düşüncesine dayanmaktadır.

1980’li yıllardan itibaren, strateji konusunda daha çok çalışma yapılmaya başlanmış, araştırmacılar konuyu farklı bakış açılarıyla anlamaya ve anlatmaya çalışmışlardır. Quinn (10) stratejiyi, hedefler ve bu hedefleri gerçekleştirecek çözüm yollarını içeren bir plan veya model olarak tanımlayıp, “planlama okuluna” yakın bir duruş sergilemiştir. Buna karşılık Sadler (11) stratejiyi, bir plandan ziyade “süreç” olarak değerlendirmiş ve uygulama aşamasına dikkat çekerek, hedefin gerçekleşmesi için süreç boyunca alınması gereken tedbirlere vurgu yapmıştır. Sadler (11), uygulama aşamasına geçilmeden önce, süreç ve aşamaların orta ve uzun vadeli hedeflere göre düzenlenmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Hoskisson, Hitt, Wan ve Yiu (12) stratejik yönetim alanında yakın zamandaki teorik çalışmaların gelişimini incelemişler ve alandaki değişimi bir sarkacın salınımı ile açıklamışlardır. Araştırmacılar Chandler'ın “*Strategy and Structure*” (Strateji ve Yapı) (6) ve Ansoff'un “*Corporate Strategy*” (Kurumsal Strateji) (5) çalışmalarını “erken dönem” gelişmeleri olarak değerlendirmişler ve ana yaklaşımın, kurumların “içsel” unsurları olduğunu düşünmüşlerdir. Bu dönemde sarkaç en solda (içsel) konumdadır. 1980'lere gelindiğinde, Porter'ın “rekabet stratejileri” (8) düşüncesi, çözüm yolunu içsel unsurlardan, dışsal etkenlere kaydırarak, kârlı sektörü tespit etmeye ve orada konumlanma anlayışına dayanmıştır. Dolayısıyla bu dönemde sarkaç tamamen dışsal konuma yani en sağa salınmıştır. Rekabet stratejileri görüşü, örgütlerde ekonometrik araçların kullanımı ile iktisadi örgüt kuramlarına katkı sağlamış ve takip eden süreçte sarkacın orta noktaya gelmesine neden olmuştur. Son dönemde, “Kaynak Temelli Yaklaşım - *Resource Based Theory*”, firmaların “temel yetkinliklerini” ön plana çıkararak, yeniden içsel kaynakların önemine vurgu yapmış ve sarkaç tekrar en sol (içsel) konuma salınmıştır. Bu çalışma, stratejik yönetim anlayışının, genelde “içsel kaynaklar” ve “dışsal etkenler” olmak üzere iki ana etken arasında değiştiği (salındığı) düşüncesine dayanmakta ve önümüzdeki dönemde içsel-dışsal noktalar arasında salınma devam ederek, aradaki denge noktasına gelinebileceğini ifade etmektedir. Ancak bu çalışmanın sadece iç ve dış etkenler arasında bir değişimi (salınımı) ifade ettiğini düşünmek yanlış olacaktır. Çünkü sarkacın her salınımında, o dönem ve bölge (içsel-dışsal) kaynaklı, etkileşim içinde olduğu örgüt kuramları oluşmuş ve bu kuramlar “makro-mikro” veya ara alanda (meso) yer alarak değerlendirmede ikinci bir boyut oluşmasına neden olmuştur.



Şekil 1-1. Hoskisson sarkacı (Stratejik Yönetimin teorik ve yöntemsel gelişimi)

Grunig ve Kuhn (13) süreç düşüncesine yakın olmakla beraber, Mintzberg'in (14) ifade ettiği “durumsal gelişen strateji-*emergent strategy*” kavramına vurgu yapmaktadır. Onlara göre başlangıçta niyet edilmiş veya hedeflenmiş (*intended*) stratejik yol nadiren başarıyla uygulanabilir. Uygulama süreci içinde, beklenmedik veya hesap edilememiş gelişmeler, başlangıçta tasarlanan yoldan sapmalara neden olur ve uygulanabilen (*realized/emergent*) strateji ile yola devam edilir. Bu bakımdan Mintzberg (14) ve Gruning ve Kuhn (13) planlama aşamasından ziyade, “uygulama” aşamasına ve bu aşamadaki olumsuzluklara dikkat çekmişlerdir.

1.2. Strateji uygulama aşamasının zorlukları

Stratejik yönetim, genel olarak, örgütlerin üst kademe yöneticilerinin çalışma alanında yer almaktadır. Amaca ve koşullara uygun bir strateji çalışması ile kalıcı rekabet üstünlüğü oluşturmak amaçlanır. Ancak belirlenen stratejiler, çoğu kez, planlandıkları gibi uygulanamazlar. Bir başka anlatımla, uygulama aşamasına geçildiğinde, çoğu kez, çeşitli iç ve dış etkenlerden kaynaklanan olumsuzluklar nedeniyle, başlangıç planlamasını yeniden gözden geçirmek gerekmektedir (14). Gözden geçirme işlemi ile başlangıç stratejisinde, farklı düzeylerde değişiklik yapılabileceği gibi, bazen tamamen yeni bir strateji belirlenmesi de gerekebilmektedir. Sıklıkla karşılaşılan bu durum, “planlama” aşaması kadar, “uygulama” aşamasının da incelemeye alınmasını gerekli kılmaktadır.

Gadella'ya (15) göre, uygulamadaki yetersizlikler, stratejik başarısızlıklara yol açmakta ve uluslararası iş birliği girişimlerinin (*international ventures*) dörtte biri bu nedenle başarısız olmaktadır.

Noble (16) göre “uygulama” safhası, planlamanın aksine, bilimsel bir süreçten ziyade, “beceri veya sanatsal” bir özellik içerir. Bu nedenle uygulama bölümüne ait araştırma ve çalışmalar, içerik olarak çeşitli ve dağınık özelliktedir. Bu bakımdan, geniş kapsamlı bir strateji oluşturulduktan veya bir stratejik karar alındıktan sonra, uygulama aşamasında çeşitli zorluklar veya engeller ortaya çıkar. Dolayısıyla, başarıyla uygulanmadığı takdirde, doğru bir strateji, tek başına beklenen performansı sergileyemez ve başarısız olunur.

Kaplan ve Norton (17) strateji çalışmalarında, daha ziyade uygulama bölümüne yoğunlaşmışlardır. Yaptıkları çalışmada, işin doğası gereği, uygulama aşamasının, kolayca bir çerçeve içine alınamayacağını belirtmişlerdir. Buradaki zorluk, değişik etkenlerden

kaynaklanmaktadır. Firmaların kendine özgü koşul ve özellikleri, geçmişe dair oluşturdukları birikimleri, endüstriyel koşullar veya rekabetçilerin özellikleri gibi konular, firmalara tehdit veya fırsatlar sunmaktadır. Ancak uygulama aşamasında firmaların iç çevresi (ürün çeşidi veya hizmet sınıfı, faaliyet ve kaynaklarının durumu, çalışanlar vb.) her detayın önemini arttırmaktadır. Bu detaylar uygulama aşamasında zorluklar oluşturabileceği gibi, uygulamada başarının ana faktörü de olabilmektedir. Dolayısıyla uygulamanın bir çerçeve içinde toparlanması zorlaşırken, başarı için bu detayların üzerinde çalışılması gerekmektedir.

Raps'e (18) göre, eğer bir firma, stratejik planını başarıyla uyguladıysa, o firma azınlık içinde yer almaktadır. Çünkü Raps'e göre, stratejiyi başarıyla uygulama oranı sadece %10 ile %30 arasındadır. Fortune dergisi tarafından yürütülen bir çalışmada stratejilerin %90'nın, yetersiz uygulama nedeniyle başarısız olduğu ifade edilmiştir.

Higgs ve Rowland (19), örgütlerde büyüme sağlanması için, değişimin bir gereklilik olduğunu ancak değişim girişimlerinin %70'ten fazlasının başarısızlıkla sonuçlandığını belirtmiştir.

Hrebiniak'a (20) göre "strateji belirleme-uygulama" ilişkisi incelendiğinde; uygulama safhası, strateji belirleme kadar açık değildir. Stratejik planlama konusunda, uygulamaya göre, daha çok şey bilinmektedir. Ona göre başarı için, uygulama aşaması kritik önemdedir. Uygulama, stratejik amaca ulaşmak için, birbiri ile bağlantılı işlemlerin yapıldığı bir süreci ifade etmektedir. Titiz bir planlama yaklaşımı olmadan, stratejik amacın gerçekleşmesi mümkün olmaz. Ancak bu süreç çeşitli zorluklar içermektedir. Değişime karşı direnç, birey veya grupların politik tutumları veya durağanlık (*inertia*), yöneticilerin önüne çıkabilecek engellerin bir kısmı olabilir.

Davenport'a (21) göre strateji oluşturma, onu doğru olarak uygulamadan daha kolaydır. Çoğu kez, bir strateji belgesi oluşturmak, bu stratejiyi çalışanlara aktarıp benimsenmesini sağlamaktan daha kolaydır. Genellikle, işgörenlerin büyük bölümü, uygulamaya alınan stratejinin ne olduğunu bilmez ve yöneticilerin planları uygulanmaz.

Gavetti ve Rivkin (22) stratejinin planlı (*deliberate*) veya sonradan oluşan/gelişen (*emergent*) şekillerde olmasına göre konuyu ele almışlardır. Onlara göre, stratejiyi açıklamada, her iki form da yetersiz kalmaktadır. Çünkü strateji bu iki formun arasında bir yerde konumlanmaktadır. Bunun bir sebebi, her iki şekilde de, plan veya çözüm yolları arasındaki "benzeşim" yani analogidir. Sektör koşulları belirsiz iken, ekonomik sebep-

sonuç ilişkileri belirgin ise, sektör, çözüme giden yolda birbirine benzeyen bazı ipuçları verir. Gavetti ve Rivkin (22), bu konudaki görüşlerini açıklamak için “Yahoo” örneğini vermektedirler: 1996 yılında, internet portal endüstrisi, geleneksel medya ile benzer özelliklere sahipti. Bu benzerliği erkenden fark eden Yahoo, üretici firmalar etrafında konumlanarak, bir yanda bu firmalara on-line hizmet servisi yaparken, diğer yanda marka gelişimini de sağlamıştır. Gavetti ve Rivkin’e göre, iyi bir stratejist, sadece planlama veya uygulamaya odaklanmamalı, dinamik bir yaklaşım ile analogiler üzerinde ne zaman ve nasıl çalışacağını belirlemelidir.

Porter’a (23) göre strateji, rekabet güçlerine karşı savunma (*defence*) oluşturma veya rekabet güçlerinin zayıf olduğu endüstride konumlanmaktır. Porter’ın endüstrileri tanımlayan beş temel güç ve bunlara karşı önerdiği üç genel (*generic*) çözüm önerisi, rekabet avantajı oluşturma ve sürdürme konusunda somut bir çerçeve sunmuştur. Bu yaklaşım, sadece stratejilerin belirlenmesi (*formulating*) ile yetinmemiş, uygulama (*execution*) aşamasına yönelik çözüm yolları önerisi ile her iki alanı da kapsayan bütüncül bir görüş sunmuştur.

Zeleny (24) stratejiyi açıklarken, planlamadan ziyade uygulama veya eylem aşamasına önem verir. Ona göre, geleneksel strateji yaklaşımındaki tanım eylem ile, söylem faaliyet ile yer değiştirmiştir. Zeleny’e (24) göre strateji işlemi, bir seri karar alma faaliyetlerini içerir. Karar almak, eyleme geçmeyi gerektir. Dolayısıyla, strateji özü itibarıyla “karar ve eylem” işidir. Bu bakış açısıyla, bir kurum veya örgüt strateji oluşturma, vizyon veya misyon belgeleri ile değil, uygulama ile yönetilir. Yani uygulama stratejidir, strateji uygulamadır. Örneğin, ticari bir örgütte, müşterilerin konumu ve rolü çok önemlidir. Müşteri istek ve beklentileri, örgütün faaliyetlerini belirlemede ve buna uygun işlemlerin oluşturulmasında temel etken olabilir.

Wheelen ve Hunger (25) strateji oluşturma ve uygulamayı, bir madeni paranın iki yüzüne benzetirler. Ancak uygulama aşamasının, başarı için daha önemli olduğunu vurgulamışlardır. Onlara göre, uygulamadaki yetersizlikler nedeniyle başarısız olan, uluslararası stratejik iş birliği girişimlerindeki bahanelerin bir kısmı şöyledir:

- Yetersiz iletişim,
- Gerçekçi olmayan sinerji beklentileri,
- Yapısal sorunlar,
- Ana çerçeve (*master*) plan hazırlanmaması,

- Enerji (*momentum*) kaybı,
- Tepe yönetimin yetersizliği,
- Stratejik uyumsuzluk.

1.3. Tez çalışmasının amacı

Genel anlamda stratejik yönetimi, “strateji oluşturma” ve “uygulama” olarak iki ana bölüm halinde belirlemek mümkündür. Nitekim Wheelen ve Hunger (25), yukarıda belirtildiği gibi bu durumu, bir madalyonun iki yüzüne benzetmektedirler. Yazında bu iki bölümden “strateji oluşturma”nın daha belirgin ve bilimsel olduğu ifade edilmektedir. “Uygulama” için ise bir sanat veya beceri alanı benzetmesi yapılmaktadır. Çok sayıda karar ve eylemi içeren bu bölüm, beklenmedik olumsuzluklar, engeller ve gecikmeler ile başarısızlık riski taşımaktadır. Raps’e (18) göre, başarılı uygulama yapabilen örgüt oranı ancak % 10-30 arasındadır. Fortune dergisine göre ise bu oran % 10’a kadar düşebilmektedir.

Uygulama aşamasındaki bu karışıklık ve olumsuzluklar konusunda ayrıca çalışmalar yapılmıştır. Mintzberg (26) ile Gavetti ve Rivkin (22), uygulama aşamasında olumsuz durumlar ile karşılaşmanın olağan olduğunu ifade etmişlerdir. Onlara göre, zaten başlangıçta tasarlanan hedefe, planlandığı gibi ulaşmak çoğu kez mümkün değildir. Bu nedenle uygulama aşamasında, karşılaşılan duruma uygun (*emergent*) çözümler geliştirmek gerekmektedir. Bu nedenle, planlı strateji yerine, uygulama sürecine önem veren ve duruma uygun çözümleri işleme alan bir yaklaşım önermişlerdir.

Bu tez çalışması, uygulama aşamasındaki olumsuzluk veya sorunlardan kaynaklanan gecikme veya başarısızlıkları konu edinmiştir. Uygulama alanındaki yazın incelenerek, sorun veya olumsuzlukların nedenleri ve bunlara karşı önerilen çözüm yolları araştırılmıştır. Bu araştırmada sorunların ana nedenleri tespit edilmeye gayret edilmiş ve buna uygun olarak bir model önerilmiştir. Bu modelin amacı, uygulamada başarı oranını yükseltmektir.

Önerilen model, genel anlamda, iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, “uygulama öncesi hazırlığı” içermektedir. İkinci bölüm ise uygulama başladıktan sonraki “sevk ve idare” işlemlerine ait esasları kapsamaktadır. İlk bölümde ana yaklaşım, uygulama öncesi, amaç, araç ve iç/dış çevre faktörlerine göre yapılacak bir “hazırlık” çalışmasının, uygulamada başarı için gerekli ve şart olduğu yönündedir. Bu düşüncenin veciz ifadesi, Sun Tzu’nun “*Muzaffer komutanlar önce kazanır, sonra savaşa gider,*

mağlup olanlar ise önce savaşa giderler, sonra kazanmaya çalışırlar.” ifadesinde anlam bulmaktadır (27). Başlangıç hazırlığı, örgütün “doğru hedefe” yönlendirilmesi bakımından yönetimde “*etkililik*” sağlamayı amaçlamaktadır.

İkinci bölüm olan sevk ve idare aşaması, başlangıçta yapılan hazırlık kapsamında oluşturulan “*uyumluluk tablosunun*” bir kontrol rehberi olarak kullanılmasını esas almaktadır. Aynı zamanda bir “uygulama programı” da olan bu tablo, zaman/mekan veya etki bakımından, uygulama aşamalarının izlenmesini ve “aynı anda” ya da “sıra” ile icra edilecek işlemler arasında, bir “uyum” oluşturulmasını amaçlamaktadır. Çok sayıdaki işlem arasında sağlanan uyumluluk, uygulama aşamasında “verimlilik” sağlanmasına yönelik yarar sağlayacaktır.



2. YAZIN İNCELEMESİ

Stratejik yönetim; genel anlamda, iç ve dış çevre incelemesi ile fırsat/tehditler ile kaynak/yetenek ve kısıtların analiz edilmesi, stratejinin oluşturulması, stratejiyi uygulama, takip/kontrol ve yeniden değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Devamlılık arz eden bu süreçler ile “geleceğe yönelik” olarak, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanması amaçlanmaktadır (4).

Birinci aşama işlemi olan iç ve dış çevrenin analizinde; stratejik hedef, bu hedefe yönelik vazife ve görevler, o örgütün güçlü ve zayıf yanları ile dış çevre incelenmektedir. Dış çevre analizinde, yakın ve uzak çevre/zaman analizi, tehdit ve fırsatlar ele alınıp, iç analiz ile (yetenek ve kısıtlar) birlikte değerlendirilmektedir (4).

İç ve dış çevre analiz sonuçlarının birlikte değerlendirilmesi (oyun planı) ile strateji oluşturma aşamasına geçilir. Bu aşamada, stratejik hedef ve vazifeleri başaracak alternatifli eylem setleri (çözüm yolları) oluşturulur (7). Bu eylem setlerinin kendi aralarında incelenmesi ile her bir eylem setinin, diğerlerine göre üstünlük ve zayıf yanları ortaya çıkar. Son olarak, eylem setlerinin, vazife ışığında “tehdit/fırsat analizi” yapılır (5). Bu işlem ile karara esas olmak üzere, öncelikli olarak uygulanacak çözüm yolu ve alternatif çözüm yolları (yedek planlar) belirlenmiş olur. Çözüm yolları (öncelikli karar ve yedek planlar) (6):

- Vazifeyi yerine getirmeli (amaca uygun olmalı),
- Belirgin bir yarar/üstünlük sağlamalı (örneğin rekabet üstünlüğü oluşmalı),
- Mevcut kaynaklara dayanmalı,
- Uygulanabilir olmalıdır.

Genel bilgiler bölümünde, uygulamada başarıyı arttırma amacıyla önerilecek modelin anlaşılmasına ışık tutacak bilgiler iki ana başlık altında sunulmaktadır. İlk başlıkta özet olarak strateji “oluşturma (*formulation*)” yazını incelenecektir. Bu bölüme ait konuların, strateji oluşturma-uygulama bağlantısı ve uygulama öncesi hazırlık aşaması için gerekli olduğu düşünülmüştür. Uygulama aşamasında, planlanan veya gereken hallerde yeniden değerlendirme yapmak ve yeni kararlar almak gerekecektir. Alınacak kararlar, kısmen veya daha büyük düzeyde, başlangıç stratejisinde değişiklik yapılmasını gerektirebilecektir (1). Aslında bu işlem, “uygulama aşamasında, yeniden strateji

oluşturma (*formulation*)” işlemidir. İkinci başlık olarak “uygulama (*execution*)” yazını incelenecektir. Uygulama yazınında, özellikle uygulamada başarısızlığa neden olan konulara ait çalışmalar, tarih sırasına ve konu başlıklarına göre ele alınacaktır. Bu çalışmalarda neler yapıldığı ve başarılı bir uygulama için yazında noksan kalan bölgenin tespiti yapılacaktır.

2.1. Strateji oluşturma

Mintzberg ve Ahlstand vd. (26) “*Strategy Safari*” kitabında, performans kontrolü amacıyla, stratejiyi dört aşamada (*corporate, business, functional ve operating*) incelemişlerdir. Aynı araştırmacılar stratejiyi uygulamanın planlanması bakımından ise üç aşamalı (*corporate, business ve functional*) olarak ele almışlardır. Ritson (28) Stratejik Yönetim (*Strategic Management*) kitabında, strateji belirleme faaliyetini üç seviyede incelemiştir. En üst seviyede işletme (*corporate*) stratejisi, onun altında rekabet veya ticari (*competitive or business*) ve üçüncü seviyede işlemsel ve eylemsel (*operational and functional*) strateji açıklamaları yer almıştır. Sergio (29) ticari işletmelerde strateji kuramı ve uygulamalarını incelediği çalışmasında, strateji oluşturma işlemini, benzer şekilde, yine üç seviyede ele almıştır. Sadler (11), Wheleen ve Hunger (25), Hrebiniak (40) ve Rutan (66) benzer şekilde stratejiyi üç seviyeli olarak incelemişlerdir. Bu tez çalışmasında strateji üç seviyeli olarak ele alınacaktır. Aşağıda ana hatları ile ele alınacak bu olgular, farklı seviye ve çalışma alanlarına sahip olmakla birlikte, bütüncül bir yapı içinde yer almaktadırlar. Seviyelerine göre strateji bölümlemesi şöyledir:

2.1.1 İşletme stratejisi (*corporate strategy*)

Seviye bakımından en üst düzeyde, “kurumsal strateji” veya “işletme stratejisi” yer almaktadır. İşletme stratejisinde, kurum bir bütün olarak ele alınır ve uzun vadeli amaçlar için çalışılır. Örneğin işletmenin büyüme stratejisi kapsamında, amaç-araç uyumu, hedefe ulaşmak için neler yapılması ve nasıl yapılması gerektiği gibi konular analiz edilir.

İşletme stratejisinin oluşturulma (*formulation*) sürecine biraz daha derinlemesine bakıldığında, ana işlemin “stratejik karar alma” olduğu görölmektedir. Bu karar hangi sektörde yatırım yapılması, bu yatırımın ne zaman yapılması ve nasıl yapılması gibi işlemleri içermektedir. Bu işlem, büyüme odaklı kararlar kadar, küçölme ya da ürün çeşitlendirme veya bütünleşme yollarını, çalışma alanına alabilmektedir. Bu karar işlemi sonunda, artık çekiciliğini yitirmeye başlayan bazı ticari girişimleri küçölme veya kapatma kararı ile eş zamanlı olarak, yeni yatırım kararları ile çeşitlendirme veya

bütünleşmeye de gidilmesi olasıdır (13). Bu süreç, başarımlar (*performance*) veya kaynak değerlendirmesi ile birlikte devam eden bir niteliktedir. Değerlendirme ve karar süreci sonunda, oluşan/oluşturulan fırsatlar doğrultusunda önemi artan ticari yatırım alanlarında, yönetimsel, finansal ve kaynak desteği ile amaca ulaşma çareleri incelenir. Birden fazla alanda oluşturulan veya devam eden girişimler arasında, çapraz ticari uyum (*cross-business fit*) araştırması ile verimlilik ve tasarruf yapılmaya gayret edilir. Bu amaçla, uygun alanlarda “ilgili (*related*)” girişimler ile ilave kazanç veya maliyet etkinliğine önem ve öncelik verilir. Bu işlemlerdeki temel anlayış, gayret önceliklerinin belirlenmesi ile kaynak ve yetenek düzenlemesinin buna uygun olarak yapılmasıdır. İşletme stratejisi, yazında, yaygın olarak üç ana bileşenden oluşmaktadır (25; s. 207): Bunlar işletme büyüklüğünü değiştirme stratejisi, portföy stratejisi ve kaynak stratejisidir. Bu üç başlığa ait açıklamalar aşağıdadır:

2.1.1.1 İşletme büyüklüğünü değiştirme stratejisi

Çoğunlukla büyüme olarak ele alınan bu stratejide, kurumun büyüme hedeflerinin ne olması gerektiği irdelenir. Stratejik Yönetim yazınında büyüme (işletmenin büyüklüğünü değiştirme) yönlü stratejiler, genel olarak;

- Büyüme,
- Mevcudu Koruma ve
- Küçülme stratejileri olarak incelenmektedir (25; s. 208).

Büyüme stratejisi

Bu çözüm yolu, ya içinde faaliyet gösterilen endüstriye “yoğunlaşma (*concentration*)” veya diğer yatırım alanlarında “çeşitlendirme (*diversification*)” ile yerine getirilebilmektedir (25; s. 209). Eğer firmanın halihazırda faaliyet gösterdiği endüstri çekiciliğini koruyorsa ve bu endüstride büyüme potansiyeli devam ediyorsa, doğal olarak, bu endüstride kalıp “yoğunlaşma” stratejisi takip etmek anlamlıdır. Aynı sektörde yoğunlaşma stratejisi iki yöntem “dikey bütünleşme –*vertical integration*”- ve “yatay büyüme-*horizontal growth*” ile uygulanabilmektedir (11). Bunun tersi durum varsa, yani mevcut sektörün çekiciliği azalmış ve büyüme potansiyeli zayıflamışsa, işletmenin risk alıp “çeşitlendirme” yolunu denemesi düşünülebilir. Çeşitlendirme stratejisi, aynı işletmenin mevcut ürünlerine ilave olarak, yeni ürün alanlarına girmesi işlemidir. Bu işlem iki ana yöntemle yapılabilmektedir (25; s. 214-215): “ilgili çeşitlendirme” stratejisi ile mevcut ürünlere yakın veya ilgili alanlarda çeşitlendirme yapılır. Bir işletme, kuvvetli bir

rekabet pozisyonu ve temel yetkinliklere sahip olmakla beraber, faaliyet gösterdiği endüstri yeterli cazibe veya fırsatlar sağlamıyorsa, ancak ilgili alanlarda yeni fırsatlar meydana çıkmaya başlamışsa ya da bu fırsatlar oluşturulabiliyorsa, ilgili çeşitlendirme stratejisini değerlendirilebilir.

“İlgili olmayan çeşitlendirme” işleminde, üretilecek yeni ürün, mevcut ürünler ile benzer veya yakın değildir. Dolayısıyla bu strateji seçildiğinde, mevcut teknoloji, üretim hatları ve hatta tedarik/dağıtım sistemlerinden istifade edilemeyebilir. Yatırım maliyetlerinin, ilgili çeşitlendirmeye göre, daha yüksek olması beklenebilir. Bununla birlikte, ilgili olmayan çeşitlendirme, mevcut endüstri ve ilgi alanlarının çekici olmaması, yeni yatırım ve büyüme fırsatları içermemesi, yakın vadede cazibe veya fırsat oluşturma olanağı bulunmaması nedeniyle, bünyesinde fırsat barındıran çekici endüstriye yönelme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. İlgili olmayan çeşitlendirme kararı, çekici olmayan sektördeki riski düşürme veya bu sektörden çıkma amacına yönelik hazırlık olabilir. Bu yöntemde üretilecek farklı ürünler, aynı müşteri kitlesine yönelik olabileceği gibi, bazen tamamen farklı bir endüstriye geçiş de yapılabilir.

Mevcudu koruma (stability) stratejileri

Belirsizlik, hızlı büyüme sonrası toparlanma, ani değişimler gibi koşullar altında, işletmeler büyüme stratejileri yerine, bir müddet mevcudu koruma amacına yönelik kararlar alabilirler. Genel olarak, bu yöntem bir süreliğine alınır ve şartlar uygun olunca, yeniden büyüme amaçlı kararlar yürürlüğe girer. Wheleen ve Hunger’a (25; s.217) göre, bu konuda üç alternatif stabilite stratejisi yer almaktadır:

Durakla ve devam et (pause and then proceed)

Bu strateji özellikle ani büyüme sonrası bir müddet duraklama, sindirme veya belirsizlik hallerinde yeniden toparlanma amacına yöneliktir. Belirsizlik veya düşmanca bir ortamın oluşması hallerinde de, bu yöntem ile bir süre ihtiyatlı kalmak ve şartların iyileşmesini beklemek gerekebilmektedir.

Değişiklik yapma (no change)

Şartlar değişiklik yapmak için kararsızlığa ve hatta çekingenliğe neden olacak düzeyde belirsiz olduğunda, bir süre bu strateji uygulanabilmektedir. Bir firma, uzun

dönemde büyüme odaklı stratejiye sahipken, şartlar gereği olarak, kısa bir süre bu stratejiyi uygular ve beklemede kalıp, şartların yeniden olgunlaşmasını takip edebilir.

Fırsatları değerlendir (grab profits while you can)

Bu yöntem, kötüleşen koşulları maskeleyerek için bilerek çıkarıcı davranmaya devam etmek mantığına dayanmaktadır. Mevcut olumsuz koşullar yokmuş veya iyileşiyormuş gibi davranmayı içeren bu strateji, etik olmaması ve hukuki ihlallere konu olabilmesi bakımından çok tercih edilmemektedir. Ancak kısa bir süre için geçerli olabilen bu tarz ile paydaşların, olumsuz koşulları belki bir süreliğine öğrenmesi geciktirilebilir ya da kişisel çıkar sağlanabilir.

Küçülme (retrenchment) stratejileri

Küçülme stratejileri, genel anlamda savunma yönlü stratejidir ve yeniden büyüme odaklı anlayışa geçene kadar geçici olarak düşünülmelidir. Küçülme stratejilerini tercih etmek, bir süreliğine büyüme veya mevcudu koruma olanağı kalmaması halidir. Bu durum, farklı düzeylerde, firmanın hayatta kalma olasılığının azalmaya başladığı, olumsuz durumu işaret etmektedir. Küçülme stratejileri; tasarruf, kısmi elden çıkarma veya tasfiye gibi farklı seviyelerdeki tedbirleri içeren şekillerde uygulanabilmektedir (25; s. 218-220):

Kısma/tasarruf (turnaround)

Bu uygulamada, küçülmeye neden olan ana etken başta olmak üzere, ana sıkıntıları bertaraf etmek için, genel veya bölümsel kısıntılar/kesintiler planlanmaktadır. Ana hedef, sorunlu bölümlerin maliyetlerini azaltıp veya ölçeğini küçültüp, daha küçük ama daha dinamik ve verimli bir yapıya geçiştir.

Kısmi elden çıkarma (divestiture)

İşletmenin bir parçası veya bölümünün satılması işlemidir. Bu işlem ile bir yanda karlı olmayan bölüm elden çıkarılarak, maliyet etkinliği sağlanırken, diğer yanda satıştan elde edilen para ile tekrar büyüme stratejilerine dönebilecek karlı yatırım fırsatları değerlendirilmeye çalışılır. Elden çıkarma işlemi, kısma/tasarruf stratejisi ile istenen koşullar oluşturulamamış ise düşünülür. Bu stratejide kısmi elden çıkarma işlemi yetersiz olmuşsa, tasfiye öncesinde, daha büyük bir firmanın parçası olmak yoluyla, işletme kurtarılmaya çalışılabilir.

Tasfiye (liquidation)

Kısma ve kısmi elden çıkarma uygulamaları da başarılı olamadığında, başkaca bir çare kalmamışsa, başarısızlığı veya yenilgiyi kabul ederek, firmanın bir bütün olarak satışı planlanır. Uygulamada, duygusal olarak, zor bir tercihtir. Ancak satış ile elde edilebilecek finansal kaynak, hem sonraki işlemler için ihtiyacı karşılayabilecek, hem de operasyona devam ısrarı ile karşılaşılabilecek zararın kesilmesini sağlayacaktır. Bu işlemin, yürürlükteki iflas mevzuatı ile birlikte düşünülmesi gerekmektedir.

2.1.1.2. Portföy (*portfolio*) stratejisi

Portföy stratejisi, “yoğunlaşma” veya “çeşitlendirme” tercihlerinde, portföy ürün/yatırım yelpazesinin “genişliğine” ilişkin bir tercih yapmak amacıyla kullanılmaktadır. Firmanın faaliyet alanının (portföy yelpazesi) dar veya geniş ve buna uygun olarak kaynak tahsisinin yapılması için “Portföy Tablo (*Matriks*) Modelleri” kullanılmaktadır. Bu alanda yaygın olarak kullanılan tablolar, Boston Danışmanlık Grubu “BCG Tablosu” ve General Electric “GE Tablosudur”. Her iki modelde de yatay ve dikey eksenlerden oluşan bir grafik üzerinde, endüstrinin çekiciliği ve onun görece rekabet gücü gibi kavramlar incelenmektedir. (11; s. 118-120)

BCG büyüme-pazar payı grafiğinin bir ekseninde, endüstrinin çekiciliğinin göstergesi olarak “büyüme oranı”, diğer ekseninde ise görece rekabet gücünün göstergesi olarak “nisbi pazar payı” yer almaktadır. Grafik dört ana alandan oluşmaktadır: (25; s. 221, 222)

Yıldızlar

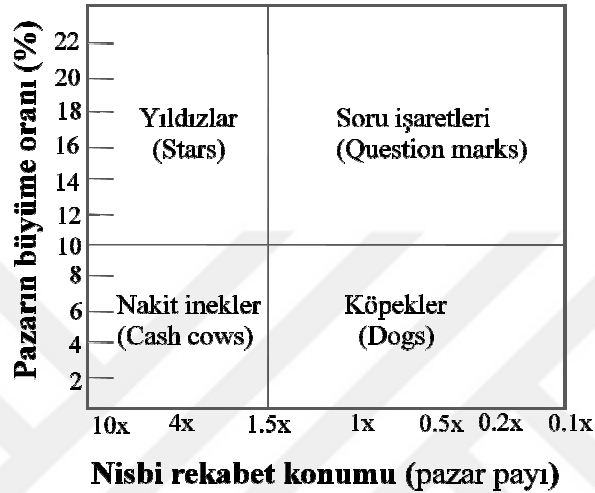
Bu bölümde yer alan ürünlerde hem büyüme oranı, hem de pazar payı yüksektir. Yani bu ürünlere olan talep yüksektir.

Nakit inekleri

Bu bölümdeki ürünlerin büyüme oranı düşük olmasına karşın, pazar payı yüksektir. Yüksek pazar payından sağlanan gelir ihtiyaca göre, AR-GE veya diğer stratejik iş birimlerine (SİB) nakit olarak transfer edilebilir. Yani bir anlamda, bu ürünler nakit ineği gibi sağlır.

Soru işaretleri

Bu ürünlerde büyüme potansiyeli yüksek ama pazar payı düşüktür. Pazar payı düşük olduğu için, getirisi de düşüktür. Yani firmanın ürettiği bu ürünler, ya pazara yeni girmiştir ve yeterince gelişmemiştir veya pazarda hedeflenen düzeyde tutunamamıştır. Ancak bu ürünler gelişmeye açık olabilir. Gelişme sağlanırsa yıldızlar bölümüne, aksi halde köpeklere kaydırılır ve tasfiye edilir.



Şekil 2.1 BCG Büyüme-Pazar Payı Grafiği
(Wheelen ve Hunger, 2012)

Köpekler

Bu alanda yer alan ürünlerin hem büyüme potansiyeli ve hem de pazar payı düşüktür. Bir kısmı belki ancak kendi yaşamını sürdürebilir. Satışları yüksek bile olsa, maliyet etkin değildir. Çoğunlukla ağır rekabet koşullarında yer aldıkları için tasfiye edilmeleri gerekebilir.

Portföy analizi ile yatırım portföyü, tek seçenek iş (yoğunlaşma) veya çok seçenekli iş (çeşitlendirme) arasında ve kendi içinde farklı genişlik-darlık aralığında olacaktır. Genel anlamda dar olan tercihlerin:

- Belirsizliklerin az olması,
- Gayretlerin çok seçenek arasında dağıtılması yerine bir endüstride toplanarak güç/sinerji oluşturulması,
- İşletmenin daha ayırt edici yetenek/yetkinlik geliştirebilmesi,
- Uzun dönemli karlılığa odaklanması gibi yararları sayılmaktadır.

Bununla birlikte yoğunlaşma seçeneği, adeta “tüm yumurtaları tek sepete koyarak” endüstri veya teknolojiye karşı hassas konumda kalıp yüksek riski kabul

etmek anlamına gelebilmektedir. Dolayısıyla, yoğunlaşma yapılan endüstride; özellikle büyüme hızı düşükse, riski dengelemek için, çeşitlendirme seçeneği değerlendirilmelidir.

2.1.1.3. Kaynak (*Parenting*) stratejisi

İşletme stratejisinin üçüncü bileşeni olan kaynak stratejisi, daha ziyade “çeşitlendirme” stratejisi için uygundur. Tek iş seçenekli “yoğunlaşma” stratejisi için uygulaması tartışmalıdır. Uygulamada ana yaklaşım, mevcut kaynakların, çeşitlendirme stratejisi ile belirlenen alanlar arasında nasıl dağıtılacağı ve yetenek/yetenekliklerin, portföy yelpazesi içinde nasıl yönetileceğidir. Nihai kararı verebilmek için, değerlendirme yapılabilecek bazı alanlar şunlar olabilir (25; 226):

- Kaynak dağıtım önceliklerinin belirlenmesi (Hangi stratejik iş birimine öncelik verilecektir, öncelik sıralaması nasıl olmalıdır?),
- Her bir stratejik iş birimindeki başarı faktörlerinin tespit edilmesi (Firmalar bunları nasıl başarmalıdır?),
- Faaliyetlerin eş güdümünün planlanması (Özellikle “ilgili çeşitlendirme”de, teknoloji, endüstri, insan kaynakları ve üretim hatlarının ortak kullanımı gibi, sinerji oluşturabilecek ortak çalışma alanları üzerinde çalışılmalıdır).

2.1.2. Ticari (*Business*) strateji

İşletme stratejisi oluşturulup, firmanın hangi alanda (endüstride) faaliyet göstereceği ve portföy yelpazesi belirlendikten sonra, “ticari strateji” konusunda çalışma yapılmalıdır. Ticari stratejide ana odak noktası, sürdürülebilir ticaret avantajı oluşturabilmek için, nasıl bir yöntem seçilmesidir. Bu yöntem genel anlamda

- Rekabet üstünlüğü oluşturmak (*competitive strategy*),
- İş birliği yapmak (*cooperative strategy*) şeklinde olabilir. (25; 183):

2.1.2.1. Rekabet stratejileri

Rekabet üstünlüğü oluşturmak yolu seçildiğinde, firma, faaliyet alanındaki rakiplerine karşı kalıcı üstünlük oluşturmak için çözüm yolları oluşturmaya gayret eder. Bu çözüm yolu, iş birliği seçeneğinin aksine, rakiplere rekabet yoluyla meydan okuma ve üstünlük kurma çabasını içerir. Bu çaba en basit tanımıyla, ürün veya hizmet sunumunda, rakiplerinizden daha iyi olarak “çekim alanı (cazibe)” oluşturmak ve bunu savunarak,

devamlılık sağlamaktır. Rekabet avantajı sağlamak için şu soruların cevaplanması gerekmektedir (13; s. 219):

- Hangi müşteri grubu hedeflenecek ve bu müşteri grubuna hangi mal/hizmet sunumu yapılacak?
- Bu işlem hangi ticari strateji ile gerçekleştirilecek?
- Bu strateji sonunda nasıl bir rekabet avantajı elde edilecek?
- Anılan rekabet avantajı için hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacaktır?

Rekabet üstünlüğü sağlamak konusunda, yazında, genel anlamda iki görüş bulunmaktadır. Bu görüşlerden biri, karlı endüstrilerde konumlanmayı savunan ve Michael Porter'un ana hatlarını belirlediği “konumlanma/pozisyon” yaklaşımıdır. Bu görüş işletme içi yetenek veya kısıtlardan ziyade, firma dışı dinamiklere (outside-in) önem verilmesini savunmaktadır. Diğer görüş ise işletme içi dinamiklere (inside-out) öncelik vererek, rekabette başarı için, temel yetkinlikler geliştirilmesi fikrini savunur. Bu görüşe göre rekabette başarı, farklılık oluşturabilecek temel yetkinlikler oluşturmak ve bunu sürekli geliştirerek, rakiplere üstünlük kurmak ile mümkün olmaktadır. Temel yetkinliği farklı kılan etmenler, teknolojik üstünlük veya farklı ürün özellikleri ya da üretim yöntemindeki farklılık olabileceği gibi etkin bir pazarlama/satış veya dağıtım gayreti ya da müşteri hizmetindeki verimlilik ve müşteri tatmini de olabilir.

Konumlanma stratejisi

Konumlanma/pozisyon görüşü, düşünsel temelini Sun Tzu'dan almaktadır. Sun Tzu M.Ö. 400'lerde, muharebe sahasında üstünlük oluşturmak için doğru pozisyon almaya önem vermiştir (27). 1960 ve 1970'li yıllarda, “Büyüme/Pazar Payı Tablosu” veya “Tecrübe Eğrisi” gibi çalışmalar, konumlanma yaklaşımının gelişmesine katkı sunmuşlardır. Ancak bu alandaki asıl gelişmeyi, M. Porter yapmıştır. Porter bu konuda yaptığı çalışmada, pazar ve rekabet şartlarını incelemiştir. Ona göre, endüstride rekabeti etkileyen beş temel faktör (doğrudan rakipler, tedarikçilerin pazarlık gücü, yeni gireceklerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve ikame malların tehdidi) bulunmaktadır (8). Porter, bu faktörlere göre, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için ‘jenerik rekabet stratejileri’ de oluşturmuştur. Bu stratejilerden ilki, “maliyet liderliğidir (*cost leadership*)”. Bu yaklaşımda, bir mal veya hizmeti, o endüstride en düşük fiyattan pazara sunmak esastır. İkinci strateji “farklılaştırma (*differentiation*)” yaklaşımıdır. Bu görüşte müşterilerin daha yüksek ücret ödemeyi kabul edebilecekleri farklı/yüksek kaliteli bir değer pazara sunulur.

Üçüncü strateji ise gayretleri bir mal veya hizmette yönlendirmeyi savunan odaklanma (*focus*) yaklaşımıdır. Böylece ilk defa, pazar koşullarına uygun olarak stratejik çözüm yolları önerilmiştir (8).

Porter'a göre, çözüm yolu oluşturulurken, jenerik senaryoların sadece biri kullanılmalıdır. Ona göre, aynı anda iki jenerik senaryoyu kullanmak, “arada sıkışmak (*stuck in the middle*)”, anlamına gelmektedir. Çünkü her bir jenerik senaryo, farklı bir örgüt yapı ve işleyişini gerektirmektedir ve arada sıkışmak durumunda başarısızlık kesindir (8). Örneğin “maliyet liderliği”, etkin bir maliyet kontrolü, tasarruf ve mümkünse ölçek ekonomisi uygulamaları ile verimliliği hedeflerken, “farklılaştırma” yöntemi, insan kaynakları ve araştırma-geliştirme ve pazarlama faaliyetlerine daha fazla ağırlık verilmesini gerektirebilir. Bununla birlikte, alandaki deneyimler, “arada sıkışmak” yaklaşımının geçerli olmadığını göstermiştir. Örneğin Kim ve Bouborgne'nin (30) “Mavi Okyanus Stratejisi” jenerik senaryoların ikisini de aynı anda kullanabilmenin mümkün ve verimli olduğunu göstermiştir. Toyota örneğinde ise maliyet liderliği ile farklılaştırma arasında bir konum oluşturularak, rekabet avantajları elde edilmiştir (30). Alanda tecrübe edilen bu örnekler, Porter'ın rekabet stratejileri yaklaşımlarını tartışmalı hale getirmiştir.

Kaynak temelli strateji

Rekabet stratejileri konusundaki ikinci görüş (kaynak temelli yaklaşım), sürdürülebilir rekabet avantajının, işletmelerin sahip olduğu iç kaynaklarda aranması gerektiğini ifade etmektedir. İşletmelerin uzun dönemdeki rekabetinin, rakiplerinden farklı, taklidi zor ve ikamesi olmayan ürünler geliştirmeye bağlı olduğu görüşüne dayanan katkılar, Prahalad ve Hamel (9), Barney (31) ve diğer araştırmacı tarafından yapılmıştır. Barney (31) İşletme kaynaklarının temelde ‘maddi kaynaklar’, ‘insan kaynakları’ ve ‘örgütsel kaynaklar’ olmak üzere, üç ana kategoriye ayrılabilceğini belirtmiştir. Barney, sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturabilmek için, bu kaynakların yukarıda ifade edilen özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Kaynakların değerlendirilmesinde ilk olarak incelenecek konu, kaynağın değerli olup olmadığıdır. Bir kaynağın değerli olup olmadığı konusundaki görüş, endüstrideki fırsatları değerlendirme ve tehditleri bertaraf etme yeteneğine göre oluşturulmalıdır. Bununla birlikte, aynı endüstride faaliyet gösteren rakip işletmelerde de benzer ölçülerde değerli kaynaklar bulunabilecektir. O halde Barney'e (31; s.105) göre, değerli bir kaynağın rekabet avantajı kazandırabilmesi için, işletmenin mevcut ve potansiyel rakipleri arasında

‘nadir’ olarak bulunabilir olması gerekmektedir. Dolayısıyla eğer bir kaynak değerli olmakla birlikte, birçok firma tarafından kontrol ediliyorsa, bu kaynak, rekabet halindeki firmalardan hiçbirine üstünlük sağlamayacaktır. Bu bakımdan, değerli ve nadir kaynağa aynı anda sahip az sayıdaki işletmeler, rekabette diğerlerine üstünlük sağlayabilecektir. Bununla birlikte, bu rekabet üstünlüğü geçici olabilir. Çünkü rakip işletmeler, sahip olmadıkları bu kaynağı ‘taklit’ edebilirler. O halde, sürdürülebilir rekabet avantajı için, kaynağın nadir, değerli ve taklit edilemez olması önemlidir. Son olarak rakip firmalar, taklit edemedikleri kaynağı, ikame etmek yoluyla da elde etmeye çalışabilirler. Dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmak için son şart, bu kaynağın ikame edilememesidir.

Rekabet avantajı oluşturmak konusunda, yukarıda açıklanan iki görüşün konuya bakış açısı ve sunduğu çözümler birbirinden farklıdır. Ancak bu durum, konumlanma yaklaşımı ile kaynak temelli yaklaşımın birbirine rakip olduğu anlamı taşımamaktadır. Rekabet stratejileri oluşturulurken; “koşul”, “zaman” ve “mekana” göre, her iki görüşten de yararlanılması, daha uygun (*optimal*) bir çözüm yolu bulunmasına yardımcı olacaktır.

2.1.2.2. İş birliği stratejileri

Ticari stratejide, ikinci yaklaşım “iş birliği yapmaktır (*cooperative strategy*)”. Bu yaklaşımda, işletmeler rekabet etmek yerine, değişik şekil ve içeriklerde iş birliği yaparak, birlikte kazanç elde etme yolunu seçerler. Oluşturulan iş birliği yapısı, kısa vadeli ve dar kapsamlı olabileceği gibi, daha uzun vadeli ve geniş kapsamlı olabilmektedir. Şirketlerin iş birliği stratejisini seçmelerinin değişik nedenleri olabilmektedir (11):

- Teknolojiyi paylaşmak veya transfer etmek,
- Üretim yeteneğini paylaşmak,
- Hedeflenmiş pazarlara ulaşım kolaylığı sağlamak,
- Finansal, siyasal veya pazar risklerini azaltmaktır.

İşletmeler arasında oluşturulabilecek iş birliği yapıları şunlar olabilmektedir (25; 2012; 197-199):

Konsorsiyumlar (*Consortiums*)

Aynı endüstride faaliyet gösteren ve benzer yapıdaki firmalar, kaynak ve yeteneklerini paylaşmak konusunda yardımlaşarak, pahalı girdiler konusunda tasarruf

yapmayı amaçlamaktadırlar. Konsorsiyumlar zayıf işbirliği yapılarıdır ve işbirliği yapan firmalar temel yetkinliklerini paylaşmayı arzu etmezler.



Şekil 2.2. İşbirliği stratejileri yapısı
(Wheelen ve Hunger, 2012: s.197)

Lisans antlaşmaları (Licensing arrangements)

Bu yöntemde ana malzeme ve teknolojiye sahip bir firma, bir başka firma ile lisans antlaşması yapıp yeni bir ülke veya pazara girerek, kendi ürünlerini satmayı hedefler. Lisans alan firma, aldığı teknik yardım ve özgün malların satılması karşılığında, ana firmaya, belirlenen şartlara uygun olarak ödeme yapar. Çok uluslu şirketlerin, yeni pazarlara erişimde yeterli finansal kaynağa sahip olamaması nedeniyle yapılan lisans antlaşmalarına, KFC, Pizza Hut, Burger King gibi (franchising yöntemiyle çalışan) küresel gıda firmaları örnek olarak verilebilir.

Ortak girişim (Joint venture)

İki veya daha fazla şirket tarafından, ortak bir yatırım hedefin gerçekleşmesi amacıyla oluşturulan bağımsız bir işletmedir. Konsorsiyumdan farkı, ortak proje için adi ortaklık oluşturmak yerine, yeni bir şirket kurulmasıdır. Ortak girişim, daha ziyade çok uluslu bir yapı olarak öngörülür. Başka bir ülkedeki yerel bir firma ile birlikte yeni bir şirket kurmak veya o şirketin hisselerinin bir kısmını alarak bir yapı oluşturmak şeklinde gerçekleştirilebilir. Bu yöntemle, yerli teknolojiye daha gelişmiş bir teknoloji ile katkı yapmak, bu arada, yabancı firma için belirsizlik ve riskleri yerli firma ile aşmak, maliyetleri azaltmak veya kaynak bulmak suretiyle karşılıklı ticaret avantajı oluşturmak amaçlanmaktadır. Bununla birlikte, yerli iki veya daha fazla şirket, ortak girişim kurup, riskleri paylaşmak veya güç/yeteneklerini birleştirip yardımlaşmak suretiyle yatırım yapabilmektedirler.

Değer zinciri ortaklığı (Value-chain partnership)

Tam-zamanlı tedarik (*just-in-time supply*) veya dış kaynak kullanımı (*outsourcing*) şeklindeki iş birliği yapılarıdır. Bir ana firmanın, tedarikçi veya dağıtımçıları ile oluşturduğu, güçlü bir işbirliği yapısıdır ve uzun vadeli çalışma programını içermektedir.

2.1.3 İşlevsel (*functional*) strateji

İşletme stratejilerinde, en alt seviyede işlevsel stratejiler yer almaktadır. İşlevsel strateji, diğer iki strateji türüne (işletme-*corporate*- strateji ve ticari -*business*- strateji) göre daha kısa vadeli faaliyet ve hedefleri içermektedir. Bununla birlikte, işlevsel stratejinin kapsam ve faaliyet alanı, daha üst seviyede yer alan işletme ve ticari stratejiler tarafından belirlenmektedir. Bu niteliği itibarıyla, işlevsel strateji, daha dar bir alanda çalışır ancak faaliyetlerini oldukça detaylı olarak planlar ve yürütür. Bu özellik, stratejinin farklı seviyeleri arasında uyum ve bütüncül (*holistic*) bir yapının oluşmasını sağlar.

İşlevsel stratejinin kapsamı, işletmenin ana fonksiyon alanlarına göre belirlenmektedir. Ticari işletmelerde genel olarak, üretim/işlem, pazarlama/satış, insan kaynakları, finans ve araştırma-geliştirme alanlarında işlevsel stratejiler belirlenebilir. Her alanda yapılacak çalışma, ilk önce, o faaliyetin işletme bünyesinde (*in-house*) veya dış kaynak (*outsourcing*) kullanımı yöntemlerinden hangisi ile yerine getirileceği kararına göre detaylandırılır. Bununla birlikte genel bir kural olarak, bir işletmenin ana faaliyeti veya temel yetkinlikleri konusunda, dış kaynak kullanımı düşünülmez. İşlevsel stratejide ana esaslar şöyledir (11):

- Üretim/işlem stratejisi ile esas olarak, operasyonun “nerede” ve “nasıl” yapılacağı konusunda çözümler oluşturulur. Bu işlevsel strateji alanı, üretim veya hizmette kullanılacak teknoloji, kalite, dağıtım, tedarik yönetimi faaliyetlerini de içermektedir.
- Pazarlama/satış işlevsel stratejisi, ürün/hizmet özellikleri, fiyat belirleme, hedef pazarların seçimi, dağıtım ve tanıtım alanlarındaki çalışmaları kapsamaktadır.
- İnsan kaynakları işlevsel stratejisi, iş tanımları ve kategorileri, kaynak ihtiyaçlarının belirlenmesi, tedariki, eğitimi, performans değerlendirme ve ödeme, isteklendirme (*motivation*), özendirme (*incentive*) sistemleri; disiplin gibi konulardaki çalışmalardan oluşmaktadır.

- Finans işlevsel stratejisi, mevcut ve muhtemel yatırımlara göre, finans ihtiyacının tespit ve tedariki, finansal kaynak dağıtımı, kar payı çalışmaları ve finansal geri dönüşüm gibi çalışmalardan ibarettir.

- Araştırma-geliştirme işlevsel stratejisi, özellikle teknoloji odaklı işletmelerde önem ve öncelikli çalışma alanı olmaktadır. Faaliyet gösterilen pazardaki rekabet teknolojik gelişmeler kapsamında oluşuyorsa, bu alandaki tercihler, ticaret ve işletme stratejilerini doğrudan etkilemektedir. Mevcut veya geliştirilmesi tasarlanan yetkinlikler ile pazarda ve rekabette öncü veya takip eden konumda olmak tercihleri, doğrudan bu işlevsel alanla ilgilidir. Bu alandaki detay, diğer işlevsel alandaki çalışmalara da etki yapabilmektedir. Örneğin pazarda uygulamaya alınan yeni teknoloji nasıl elde edilecek, bu konuda lisans antlaşmaları veya çeşitli iş birliği/ortaklık çalışmalarına duyulan ihtiyaç veya tamamen farklı bir bakış ile teknolojik öncü konum için yapılması gerekenler (yeni ürün tasarımı veya iş birliği seçenekleri ya da yatay bütünleşme vs) ana çalışma alanlarını oluşturabilmektedir.

2.2. Stratejiyi Uygulama

2.2.1. Tanım ve genel düşünceler

Uygulama alanındaki yazını incelemenden önce, strateji uygulamasına ait tanımlar ele alınacaktır. Tanımların incelenmesi ile birlikte, uygulama konusuna ait genel düşünceler ifade edilecektir. Takip eden alt başlıklarda, uygulamada başarısızlığa neden olan etkenler belirtilecektir. Çeşitli başlıklar altında incelenen başarısızlık faktörleri veya engelleri takiben, uygulamada başarıyı amaçlayan faktörler ve faktör gruplamaları tarih sırasına göre incelenecektir. Bunu takiben, başarılı uygulamaya yönelik modellerin bir bölümü kısaca ele alınacaktır. Müteakiben, çoğunlukla askeri yazında yer alan uyumluluk (*synchronization*) ve uyumluluk tablosu konuları irdelenecektir.

Noble (16) uygulama yazınına ait yaptığı bir çalışmada, farklı araştırmacıların, konuya ait tanımlarını derlemiştir:

- Uygulama aşamasında ilkesel kararlar, işlemsel detaylara dönüştürülür ve kaynaklar programlara uygun olarak düzenlenir (32),

- Uygulama planları görevlere dönüştüren bir süreçtir ve stratejik planda belirtilen hedefin gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır (33),

- Uygulama arzu edilen nihai hedefe yönelik olarak, örgütsel yapı, kilit personel eylemleri ve performans kontrol sistemleri konusundaki bir dizi girişimlerdir (34),
- Uygulama kağıt üstündeki stratejinin (planın), sektörel pazar gerçeğine dönüştürülmesidir (35),
- Uygulama işlemi stratejik alternatiflerin, eylem planına dönüştürülmesidir (36),
- Uygulama, pazarlama yönüyle, işin nasıl yapılacağına atıf yapar. Uygulama, örgütsel konular, özgün pazarlama programları geliştirilmesi ve bu programların alanda uygulaması ile ilgilenmektedir (37),
- Uygulama stratejik niyet konusunda örgütsel eylemleri düzenleyen bir yönetsel girişimdir (38).

Noble (16) yazında yaptığı bu incelemeden sonra uygulamayı iletişim, yorumlama, benimseme ve strateji planının yürürlüğe girmesi olarak tanımlamaktadır. Noble'ın bu tanımı, planlama ve uygulama arasındaki bağlantıya vurgu yapmaktadır. Noble (16) iyi hazırlanmış planların ancak uygulamadaki başarı ile hedefe ulaşabileceğini vurgulamıştır.

Yukarıda ifade edilen tanımlar, genel olarak uygulamayı, eylem veya görev olarak ele almışlardır. Temel yaklaşım olarak uygulama, planın eyleme geçmesi işlemidir. Tanımlarda öne çıkan ana unsur, eylemin ana hedef veya niyet yönünde olması gerektiğidir. Bir başka ifadeyle, planın uygulamaya alınması bir sonuç üretecektir ve bu sonucun başlangıçta tasarlanan amaca uygun olması gerekmektedir. Bu gerçekleşirse, uygulama başarılıdır. Uygulamadaki başarıyı ölçme, amaçlanan hedefin ne ölçüde gerçekleştiği ile ilgilidir. Bu nedenle, başarı ölçütleri/kıstasları kullanılmalıdır. Mintzberg (39), uygulamada başarı kıstasına öncelik vermektedir. Ona göre, planlama yapmanın ana varsayımı, kaynakları etkin kullanarak, strateji planları yapmaktır. Çünkü uygulama başarısının altında yatan gerçek budur.

Hrebiniak (40) planlama ve uygulama aşamalarına değinmekle birlikte, uygulamanın planlamadan daha zor olduğunu ve birçok örgütün uygulama aşamasında başarısız olduğunu ifade etmiştir. Elbanna, Thanos ve Çolak (41), strateji uygulama yazınının dağınık bir özellik gösterdiğini ifade ederek, uygulamada başarı konusuna yeterince eğilim olmadığını vurgulamışlardır.

Alexander (42) stratejik yönetimi açıklarken, bir madalyonun iki yüzünü örnek olarak vermiştir. Ona göre madalyonun bir yüzü, strateji belirleme (*formulation*), diğer

tarafı ise uygulamadır (*implementation*). Dolayısıyla stratejik yönetimdeki verimlilik, hem stratejinin belirlenmesi ve hem de uygulama aşamalarındaki başarıya bağlıdır.

Strateji planı yapmak, aslında bir karar verme işlemidir ve planlama/uygulama aşamalarını dikkate almalıdır. Nutt’a göre (43) kararların yarısı başarısızlıkla sonuçlanmaktadır ve bu sonuç, strateji belirleme aşamasından ziyade uygulamada karşılaşılan beklenmedik sorunlardan kaynaklanmaktadır.

Nickols (44), strateji planlama ve uygulamanın, aşağıdaki şekildeki gibi, dört farklı şekilde gerçekleşebileceğini bildirmiştir. Nickols’a göre, ancak “doğru strateji ve doğru uygulama” başarı şansına sahiptir. Diğer üç durumda da, başarı ihtimali yoktur.

		Strateji oluşturma	
		Hatalı	Doğru
Strateji uygulama	Hatalı	Baştan itibaren başarısızlığa mahkum	Başarısız (üstünkörü) uygulama
	Doğru	Felaketle flört etmek	Başarılı

Şekil 2-3: Stratejiyi belirleme ve uygulama tablosu (Nickols, 2012)

Davenport’a (21) göre, çözüme giden yolda iki ayrı kutup vardır. Bu kutuplardan biri “stratejik mühendislik-*strategic engineering*”dir. Bu yaklaşım strateji uygulamayı mekanik bir yöntem gibi algılar. Sistem bir makine ve çalışanlar adeta bu makinenin dişlileri gibidir. Bu sistemde stratejik amaçlar ve ara hedefler açıkça belirlenir. Görev bölümü yapılır ve her bölüme açık hedefler verilir. Uygulama süreçleri oluşturulur. Her aşamada, performans ölçümleri, otomatik raporlama yapılması planlanır. Strateji mühendisleri, çoğu kez, iş akış şemaları, performans kartları gibi konular üzerinde çalışırlar. Davenport’un açıkladığı diğer kutup ise “stratejik anarşi- *strategic anarchy*”dir. Bu yaklaşım, “stratejik mühendisliği” modası geçmiş eski bir akım olarak kabul eder.

Çalışanların neyi nasıl yapacağını iyi bildiğini öne süren bu görüş sahipleri, başarı için, çalışanların önündeki “engellerin temizlenmesinin” yeterli olacağını savunur. Bu görüşe göre en ön hatta, müşteriler ile yüz yüze çalışanların, böylesi bir esnekliğe ihtiyacı vardır.

Günümüzün değişken ve dinamik iş ortamında, her iki kutba ait uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Uygulamayı mekanik bir düzen olarak tasarlayan strateji mühendisliği, en ön hatta ve özellikle müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışanların, yaratıcılık ve esneklik ihtiyacını ihmal etmektedir. Benzer şekilde, stratejik anarşi yaklaşımı, kurumun strateji uygulamasını planlı bir düzen ve disiplin içinde icrasını gözden kaçırmaktadır.

2.2.2. Uygulamada başarısızlığa neden olan faktörler

Alexander (42) uygulama alanında çalışan diğer bazı araştırmacılar gibi, çalışmaların çoğunlukla, strateji oluşturma alanına yoğunlaştığını vurgulamaktadır. Ona göre, madalyonun diğer yüzü (uygulama alanı) yeterince keşfedilmedikçe, başarısız uygulama örnekleri devam edecektir. Alexander, uygulama aşamasında karşılaşılan sorunları belirlemek için, çoğunluğu Fortune 500 listesinde yer alan büyük ve kimi orta ölçekli 93 firmanın uygulama aşamalarını incelemiş ve yöneticilere anket uygulamıştır. Uygulamada, incelenen işletmelerin, farklı coğrafi bölge ve farklı endüstriyel alanlarda faaliyet gösteren firmalar olmasına dikkat edilmiştir. İlk sonuçlar elde edildikten sonra, bu firmalardan 21’ni yöneten CEO’lar ile tamamlayıcı bir çalışma daha yapılmış ve araştırmanın son aşamasında, 25 devlet dairesi ile yapılan görüşmeler ile çalışmalar tamamlanmıştır. Alexander(42), yazın araştırması ile strateji uygulamaya yönelik 22 olası problem alanı tespit etmiş ve anket çalışması ile geçerliliğini incelemiştir. Bu problemlerden 10 adetinin, araştırılan firmaların yarısından fazlasında görüldüğü tespit edilmiştir. Karşılaşılan sıklık derecesine göre bu problem konuları şunlardır:

- Uygulama tahmin edilenden çok daha uzun zamanda gerçekleşmiştir (% 76),
- Öngörülemeyen ana sorunlar ile karşılaşmıştır (% 74),
- Eş güdüm/iş birliği yetersizdir(% 66),
- Çatışan faaliyetler ve krizler, ana hedeften sapmaya neden olmaktadır (% 64),
- Çalışanlar, görevin gerektirdiği yetenek ve beceri seviyesinin altındadır (% 63),
- Alt seviye (hat) çalışanlarına verilen eğitim ve talimatlar yetersizdir (% 62),
- Dış çevreden yansıyan (ekonomik kriz, değişen mevzuat vs.) ve uygulamaya olumsuz etki yapan kontrol dışı gelişmeler oluşmaktadır, (% 60),

- Liderlik (üst veya orta seviye) yetersizdir(% 59),
- Kritik önemi olan uygulamalar, detaylı talimatlar ile açıklanmamıştır (% 56),
- Uygulamayı takip ve kontrolde kullanılan bilgi sistemleri yetersizdir (% 56).

CEO'lar ile yapılan görüşmelerde, anılan engellerin aşılmasında, işletme içinde etkin ve çift yönlü çalışan bir iletişim sistemi oluşturulması, belirlenmiş stratejinin parlak bir fikir/konsept önermesi, uygulama planı geliştirilmesi ve yeterli kaynak tahsis edilmesi vurgulanmıştır. Kaynak kavramı ile sermaye veya finansal yeterliliğin yanı sıra yeterli/yetenekli insan gücü ve bilgi kaynağı (teknik yeterlik) ile yeterli zaman tahsisi ifade edilmiştir.

Beer ve Eisenstat (45), öngörülemez engeller üzerinde çalışma yapmışlar ve bu sorunu “sessiz öldürücüler (*silent killers*)” olarak tanımlamışlardır. Onlara göre bu tip engeller, insan bedenindeki kolestorele benzetilmektedirler. Kolesterol, hiç belirti vermeden sessizce gelişir ve kan damarlarında tıkanmaya neden olarak, hayati tehlikeye yol açar. Aynı risk işletmeler içinde geçerlidir. Belirti vermeyen bu sınıf engeller, strateji uygulama aşamasında başarıyı ve örgütsel öğrenmeyi engelleyebilir. Bunu önleyebilmek için, öncelikle yönetici ve liderlerin, bu tip engellerle karşılaşmaya ve onları bertaraf etmeye hazır olmaları gerekmektedir. Beer ve Eisenstat’a göre sessiz öldürücüler şunlardır:

- Üstten alta idare-i maslahatçı (*laissez-faire*) yönetim,
- Karmaşık strateji ve çatışan öncelikler,
- Etkisiz üst yönetim,
- Zayıf dikey iletişim,
- Uygulama birimleri arasında zayıf iş birliği,
- Yetersiz alt seviye liderliği (üretim hattı yöneticiliği).

Beer ve Eisenstat (45), CEO veya genel müdürlerin bu engellerin kök nedenlerini tanımlamaları ve buna karşı tedbirler geliştirmeleri durumunda, uygulamada başarılı sonuçlara ulaşıldığını ve HP'nin (Hewlett Packard) bir bölümü olan SRSD'nin bu konudaki çalışmalarının örnek alınacak düzeyde olduğunu ifade etmektedirler.

Delisi (46) “Altı Strateji Öldürücüsü” çalışmasını incelemiş ve bu faktörlerden özellikle dördünün, strateji uygulamasını engellediğini ileri sürmüştür. Delisi'nin ifade ettiği bu dört faktör şunlardır:

- Etkisiz üst yönetim,

- Üstten alta idare-i maslahatçı (*laissez-faire*) yönetim,
- Karmaşık strateji ve çatışan öncelikler,
- Uygulama birimleri arasında zayıf iş birliği,

Delisi yaptığı araştırmalarda, yukarıda sıralanan faktörlere ilave olarak, strateji uygulamasına olumsuz etkisi olabilecek potansiyel engeller de olduğunu bildirmiştir.

Potansiyel engeller şunlardır:

- Strateji ve strateji süreci hakkında bilgi sahibi olmamak,
- Stratejik plana bağlı kalmamak,
- Uygulayıcıların plan hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaması,
- Çalışanların, stratejik plan konusundaki uygulamalarını dikkate almadan değerlendirme ve ödüllendirmesi,
- Stratejik planın çok yetersiz olması ve bu nedenle alt kademelerde detaylandırıp uygulamaya alınamaması,
- Üst yönetimin strateji planının uygulanmasını önemsememesi,
- Planın başarıyla uygulanmasını kolaylaştıracak/destekleyecek etken veya sistemlerin (örgüt kültürü, yapı, süreç yönetimi, bilgi sistemleri, insan kaynakları sistemi vs.) uygulamaya alınmaması.

Brannen (47), uygulamadaki başarı için aşağıda belirtilen engellerin iyi takip edilmesi gerektiğini belirtmektedir:

- Yetersiz kaynaklar,
- Zayıf iletişim,
- Yanlış tanımlanmış uygulama planları,
- Örgütsel veya kültürel engeller.

Brannen, yukarıda sayılan unsurlara ilave olarak, uygulamayı yapan çalışanlara yeterli yetki verilmemesi ve uygulama alanında bağımsızlığı kısıtlayan bir ortam oluşmasının, başarıyı engelleyen diğer önemli bir unsur olduğuna da vurgu yapmaktadır.

L. G. Hrebiniak (40) stratejik yönetim sürecine ait çalışmalarında, uygulama safhasına ağırlık vermiştir. Yaklaşık 20 yıllık araştırma ve danışmanlık sürecindeki gözlem ve topladığı bilgilere ilave olarak, deneysel bir çalışma daha yapmış ve 443 yöneticiden elde ettiği bilgileri inceleyerek, uygulamada başarısızlığa neden olan engelleri belirlemeye

çalışmıştır. Hrebiniak, yukarıda ifade edilen deneysel çalışması sonunda, diğer engeller arasında altı adedinin, kritik engeller olduğunu değerlendirmiştir. Bu engeller (s.17):

- Değişimi yönetmek ve iç direnci engellemek konusundaki yetersizlik,
- Yetersiz veya karmaşık strateji,
- Bir uygulama rehberi veya modelinin bulunmaması,
- Bilgi paylaşımı veya iletişimdeki yetersizlik,
- Mevcut örgütsel yapı ile uyumsuz/karşıt uygulama
- Görev ve sorumluluk dağıtımındaki belirsizliktir.

Hrebiniak (48) uygulamada;

- Yetersiz bilgi paylaşımı,
- Yetersiz isteklendirme,
- Zayıf iş birliği,

- Belirsiz ya da muğlak strateji ile bir “uygulama rehberinin” bulunmamasının başarısızlığa neden olacağını belirtmektedir.

Köseoğlu, Barca vd. (49), stratejiyi uygulamada başarısızlığa neden olan sebepleri araştırdıkları çalışmada; uygulama aşamasını etkileyen faktörleri bir tabloda toplamışlardır. Bu faktörlerin bir kısmı şöyledir:

- Peter, Waterman ve McKinsey (1982): Yapı, yöntem, paylaşılan değerler, sistem ve strateji,

- Wernham (1984): Kaynaklar, güven, bilgi ve destek materyalleri

- David (1989): Motivasyon, liderlik, yetenek yönetimi ve iş birliği,

- Skivington ve Daft (1991): Strateji, yapı, sistemler, etkileşim ve kısıtlar,

- Roth (1991): İş birliği, yönetim felsefesi, iş tasarımı, merkezileşme, süreçleri birleştirme,

- Hrebiniak (1992): Liderlik, küresel öğrenme, küresel yönetimi geliştirme, matriks yapı,

- Yip (1992): Örgütsel yapı, kültür, insan, yönetim süreçleri,

- Eisenstat (1993): Yetkinlik, iş birliği ve taahhüt,

- Bryson ve Bromiley (1993): Kapsam, süreç ve çıktı,

- Sandelands (1994): Taahhüt, zaman, duygu ve enerji,

- Higgins (2005): Strateji ve amaç, yapı, sistemler ve süreçler, liderlik şekli, çalışanlar, kaynaklar, paylaşılan değerler, örgüt kültürü ve stratejik performans.

2.2.3. Başarılı uygulama için etkenler

Drazin ve Howard (50), başarılı uygulama için, strateji-yapı ilişkisini incelemişlerdir. Onlara göre, başarılı bir uygulama için, strateji-yapı uyumu, ön koşuldur. Zaten rekabet ortamındaki değişimler, örgütsel yapıda benzer şekilde yeniden düzenleme yapmayı zorunlu kılmaktadır. Eğer firmalar, çevredeki değişimin gerekli kıldığı bu yapı düzenlemesini kavramakta ve gerekli düzenlemeyi (*reorganization*) yapmada gecikirlerse, uygulamada zayıf kalacaklar ve rekabet avantajlarını kaybedeceklerdir.

Bu noktada, çevresel değişikliğe uyum amacıyla başvurulmuş yapı değişikliği esnasında ve sonrasında, performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı konusu, yöneticilerin çoğu için bir sorun teşkil etmektedir. Daft ve Macintosh (51) kontrol ve değerlendirme konusunda yaptıkları çalışmada, orta düzey yöneticilere dikkat çekmişlerdir. Çünkü bu yöneticiler, firmalardaki ana bölümler ve bu bölümlerin işleyişinden sorumludurlar. Orta düzey yöneticiler bütçe, istatistik raporlama, performans değerlendirmesi ve ilkeler/yöntemler (*prodecures*) ile faaliyetlerin kontrol ve değerlendirmesini yapabilirler. Bütçe, kaynakların önceliklere göre dağıtılmasındaki ana kontrol araçlarından biridir. Performans değerlendirmesinde ise üç aşamalı döngüsel bir yol önerilmektedir (51):

- Birinci aşama; performans hedefi veya standartların belirlenmesi,
- İkinci aşama; işlemleri takip ve ölçümleme,
- Üçüncü aşama; performans hedefi veya standarttan sapma olan alanlarda, düzeltici tedbirlere başvurmak.

Bourgeois ve Brodwin'e (52) göre klasik yaklaşımlar uygulamayı, stratejinin belirlenmesinden sonraki işlemler olarak tanımlamaktadırlar. Uygulama işlemi, örgütsel bir düzenleme olarak kabul edilip, stratejik amaca uygun olarak, yapı, sistemler ve işlemler belirlenmektedir. Son zamanlarda yapılan bazı çalışmalarda farklı görüşler savunulmaktadır. Bu görüşlere göre uygulama işlemi:

- Önceden ortak karar alıp, grup taahhüdü oluşturmak veya
- Güçlü bir kurum kültürü ile örgütsel katılım sağlamak olarak yorumlanmaktadır.

Bourgeois ve Brodwin, bu yaklaşımlarda, örgüt mekanizmalarından ziyade, liderlik tarzlarının öneminin arttığını vurgulayarak, uygulama aşamasında beş çeşit liderlik yöntemi uygulanabileceğini belirtmişlerdir:

- Komutan modeli: geleneksel yaklaşıma yakındır ve CEO'nun merkezi talimatları ile stratejinin uygulanmasına odaklanmaktadır,
- Değişim modeli: örgütsel yapı, teşvikler, kontrol sistemi ve diğer etmenlerin, yeni bir stratejinin uygulanmasını nasıl kolaylaştıracağına vurgu yapmaktadır,
- İşbirlikçi model: kararların ve oluşacak sonuçların, grup içinde tartışılıp oluşturulmasına odaklanmaktadır,
- Kültürel model: uygulamanın örgüt kültürüne sıkı sıkıya bağlı olmasını hedeflemektedir. Bu yöntemde, hat çalışanları gibi en alt düzey çalışanların dahi, örgütsel müşterek değerler ile güdülenmesi ve kurumun stratejik uygulamalarına katılmalarına önem verilmektedir.
- Gelişen (Crescive) model: uygulamada orta düzey yöneticilere ağırlık vermeyi önermektedir. Bu yaklaşımda orta düzey yöneticiler, yeni stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasından, öncelikle, sorumlu olmalıdırlar.

Guth ve MacMillan (53) da konuya davranışçı açıyla bakmış ve “görüş birliği” konusuna değinmiştir. Ona göre, çalışanların kendi çıkarları ile örgütsel çıkarlar arasındaki ilişki, uygulamada başarı elde edilmesine etki etmektedir. Guth ve MacMillan, orta düzey yöneticiler üzerinde yaptıkları bir çalışmada, eğer bu yöneticilerin beklenti veya çıkarları ile işletme amaçları arasında çelişki varsa; isteksizlik, işi yavaşlatma ve hatta farklı düzeylerde işi sabote etmenin ihtimal dahilinde olduğunu bulmuşlardır.

Argyris (54), “görüş birliğinin” karşıt durumu olan “örgütsel direnç” konusuna değinmiştir. Ona göre, örgütlerin çoğundaaz veya çok örgütsel direnç bulunmaktadır. Argyris’e göre, örgütsel direnç, kurumsal öğrenmeyi engellediği gibi, işletme içindeki çalışanlar arasında farklı anlayışların oluşmasına ve sonuçta uygulamada verimsizliğe neden olmaktadır. Örgütsel direnç, kimi zaman üst düzey yöneticilerde de olmakta ve bu durum, uygulamada daha büyük aksaklıkların oluşmasına neden olmaktadır. Argyris, strateji uygulamalarının başarılı olabilmesi için, örgütsel direncin farkına varılması ve bertaraf edilmesi gerektiğini bildirmektedir.

Gupta (55) kurum stratejisi (*corporate strategy*) konusunda yaptığı bir çalışmada, stratejik iş birimlerinin (SBU) etkinliği ile başarılı uygulama arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Gupta’ya göre, stratejik iş birimlerinin, farklılaştırma (*differentiation*) veya pazar payı oluşturmak gibi ticari stratejileri uygulamalarında, kurum içi şeffaflık ve

performans değerlendirmesinde öznellik gibi işlemler, uygulamada olumlu etkiler oluşturmaktadır.

Hambrick ve Canella (56) uygulamada yatay ve dikey etkileşimin önemine vurgu yapmışlardır. Onlara göre, başarılı bir uygulamada dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Strateji oluşturma aşamasında geniş tabanlı girdi ve kapsamlı örgütsel katılım sağlanması,
- Uygulamaya engel oluşturabilecek potansiyel engellerin önceden değerlendirilmesi,
- Uygulama için kritik önemi bulunan konularda (kaynak temini, örgütsel yapılanma ve ödüllendirme mekanizması gibi) erkenden ve kararlı adımlar atılması,
- Strateji konusunda, örgütte yatay ve dikey düzlemlerde, tüm personelin bilgilendirilmesi/ikna edilmesi,
- Uygulamada başarı için, küçük ayarlar, yeni düzenlemeler veya örgütsel tedbirler alınmasıdır.

Sandy (57) uygulama öncesi alınması gereken pozisyonun önemine vurgu yapmaktadır. Sandy'e göre, "uygulamadaki aksaklıkların asıl sebebi, 'uygulama öncesi hazırlık' ve düzenlemelerin yetersizliğidir". Anılan bu düzenlemelerin amacı, uygulamada birim veya bireylerin yapacakları işlerin detaylandırılması ve eşgüdümün sağlanmasıdır. Aksi halde, ne yapılacağı yeterince bilinemeyebilir ve uygulamada aksaklıklar oluşur.

Skivington ve Daft (58) çalışmalarında daha ziyade ticari strateji alanına odaklanmışlardır. Farklı sektörlerde yer alan 57 firma üzerinde yaptıkları çalışmada strateji uygulamasında beş faktörün (belirlenmiş strateji, yapı, sistemler, etkileşim ve yaptırımlar) ön plana çıktığını tespit etmişlerdir. Daha sonra, bu beş faktörün aslında iki ana başlık altında toplanabileceğini öne sürmüşlerdir:

- Ana çerçeve (*framework*)
- İşlem etkenleri (*process factors*)

Skivington ve Daft'ın yaptığı bu çalışmanın farkı, "maliyet liderliği" veya "farklılaştırma" stratejilerinin uygulanmasında, 'ana çerçeve' ve 'işlem faktörlerinin' incelenmesine yönelik olmasıdır. Bu yönü ile stratejik yönetimde, "süreç" olgusunu

dikkate alan çalışma, her iki ticari strateji (maliyet liderliği ve farklılaştırma) için de ana çerçeve ve işlem faktörlerinin geçerli olduğunu ileri sürmektedir.

Roth vd. (59) küresel strateji ve örgüt yapısı arasındaki bağ konusunda yaptıkları çalışmada, 82 firma üzerinde incelemede bulunmuşlardır. Yaptıkları çalışma sonunda, küresel ölçekte faaliyet gösteren firmalar için altı faktörün ön plana çıktığını belirtmişlerdir:

- Eşgüdüm,
- Yönetim felsefesi,
- Yönetim yapısı,
- Yöntemler,
- Merkezi yapı
- Yönetim araçlarının bütünleşmesi (*integration*).

Roth vd. (59) örgüt yapısı ve kabiliyetlerinin, küresel stratejilerin uygulanmasında önemli etkenler olduğunu açıklamışlardır. Küresel işlemler, örgüt yapısı ve işlemlerinde farklı yaklaşımlara ihtiyaç göstermektedir ve yapı-yetenek uyumu, strateji başarısı için gereklidir. Dolayısıyla örgüt yapısı ve yetenekleri, küresel işlemlere uygun olacak şekilde yeniden düzenlenmelidir.

Uygulama alanında yapılan araştırmaların büyük bölümü, örgüt içi çevreye yoğunlaşmış durumdadır. Örgüt dışı alanda yapılan az sayıdaki çalışmalardan biri Pettigrew ve Whipp'e (60) aittir. Bu araştırmacıların, "Rekabetçi başarı için değişimi yönetmek" konulu çalışmaları, uygulamada başarı için, beş faktörü önermektedir:

- Çevre analizi,
- Değişim yönetimi süreci,
- Stratejik ve işlevsel değişimi birleştirmek (bütünsellik),
- İnsan kaynakları,
- Ahenk (*coherence*)

Pettigrew ve Whipp'in çalışmasında, örgüt içi ve dışı faktörlerin birlikte incelendiği görülmektedir. Bununla birlikte bu araştırmacılar, değişim sürecinin yoğun rekabet ortamında gerçekleşeceğine ve üç seviyede gerçekleşebileceğini ifade etmektedirler:

- Büyük uluslararası ekonomi (küresel sektör seviyesi),

- İçinde faaliyet gösterilen endüstri seviyesi ve
- Firma seviyesidir.

Üç düzeyli yaklaşımda öncelik, küresel ve endüstri seviyeleri sektörlerindedir. Yaklaşım, bu niteliği ile dış çevrenin analizine önem vermektedir. Dış çevreye verilen bu önem, Pettigrew ve Whipp'in çalışmasının nihai amacına da yansımıştır. Bu amaç, kısa vadede rekabet avantajı elde etmek yerine, uzun vadede endüstriyel eğilimlere de dikkat ederek, sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmaktır. Bu amaca yönelik olarak, iki farklı düzeyde incelemeye alınan dış çevre analizi ile örgüt içi uygulama faktörlerinin birleştirilmesi önerilmektedir.

Yip (61) stratejik yönetimde, strateji belirleme ve uygulama işlemlerini birlikte ele almak gerektiği görüşündedir. Yip'e göre, genel anlamda stratejik yönetim başarısı, örgüt yapısının da içinde olduğu sistemin işleyişindeki etkinliğe bağlıdır. Yip'e göre bu sistemin unsurları şunlardır:

- Örgütün yapısı,
- Örgüt kültürü,
- Çalışanlar,
- Yönetim süreçleri.

Hrebiniak (62) küresel stratejilerin belirlenmesinin, işin sadece yarısı olduğunu vurgulamaktadır. Ona göre, belirlenmiş bu stratejilerin başarıyla uygulanması, daha zorlu bir aşamadır ve daha fazla beceri gerektirmektedir. Örgüt içi ve dış çevreye ait faktörleri birlikte değerlendiren Hrebiniak'a göre, karara esas incelemede, çevrenin ağırlığı fazladır ve bu anlayış yapıya (*matrix*) yansımaktadır. Ona göre, başarı için aşağıdaki faktörlerin takip edilmesi gerekmektedir:

- Etkili küresel yöneticilerden oluşan bir kadro oluşturmak,
- Stratejik işbirlikleri kurmak,
- Matriks yapıları dikkate almak ve
- Uygulama işlemlerini takip ve kontrol etmek için bir kontrol listesi oluşturmaktır.

Floyd ve Woolridge (38) görüş birliği konusunda yaptıkları çalışmada, konunun bilişsel (*cognitive*) ve duygusal (*emotional*) boyutlarına vurgu yapmışlardır. Bilişsel boyut, yöneticilerin strateji konusunda ortak görüşü paylaşmamalarıdır. Bu durumda, bireysel

gayretler arasında bir ahenk oluşmamaktadır. Yöneticilerin duygusal görüş birliği içinde olmaları, hem örgüt ve hem de bireysel amaçların örtüşmesi halinde gerçekleşmektedir. Uygulamada başarı ve etkin bir performans için, bilişsel ve duygusal görüş birliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Noble (16) görüş birliği ile örgütsel verim arasındaki bağ konusunda, karışık bir düşünceye sahiptir. Ona göre, görüş birliği ve örgütsel performans arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Gerçekçi bir bakış açısıyla, bahse konu görüş birliği-örgüt performansı ilişkisi, aslında, çok sayıda diğer örgütsel ve bireysel faktöre bağlıdır.

Redding ve Catalanello (63) uygulamada başarı için, planlara sıkı sıkıya bağlı kalmak yerine, 'doğaçlama' yöntemini izlemek gerektiğini belirtmişlerdir. Bu yaklaşımda liderlik tarzı, yaratıcılığı hedef alan bir ortam oluşturmayı amaçlamalıdır. Uygulamada yaratıcılığı oluşturmanın yolu, örgütsel öğrenmeden geçmektedir. Bu amaçla, uygulamada üç aşamalı bir yolun takip edilmesi önerilmektedir;

- Uygulamada deneysellik/alternatif yolları deneme teşvik edilmeli,
- Lider, doğrudan komutayı devralmak yerine, uygulama önündeki engelleri temizlemeli ve girişimi (başarılı olması için) desteklemeli,
- Lider son aşamada, yapısal/sistemsel değişiklik yaparak, değişim sürecinin kurumsallaşmasını sağlamalıdır.

Schmelzer ve Olsen (64) lokantalar konusunda yaptıkları deneysel bir çalışmada, hem örgüt içi faktörler hem de örgüt dışı çevreye ait unsurları incelemişlerdir. Başlangıçta on dört (14) faktör belirlemişler, daha sonra bu faktörleri yeniden gruplayarak, iki faktöre indirmişlerdir:

- Bağlam (*context*),
- Süreçler (*process*)

Schmelzer ve Olsen, yukarıdaki iki faktörün birlikte çalışması ile stratejide başarı elde edilebileceğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, bu çalışmalarda ele alınan faktörlerden biri, çevresel belirsizliklerdir. Örgüt kültürü, bilgi sistemleri, eğitim, kurumun coğrafi dağılımı, firma yaşam ömrü gibi diğer faktörler dikkate alındığında, dış çevreye ait değerlendirmenin, örgüt içi faktörlere göre ikinci planda kaldığı görülmektedir.

Miller (65) uygulama konusundaki araştırmalarında, iç veya dış çevreye yönelik faktörler üzerinde durmamıştır. Farklı alanlarda faaliyet gösteren altı kurum üzerinde yaptığı çalışmalarda, etkin bir uygulama için, ön plana çıkan, on faktör olduğunu tespit

etmiştir. Miller, daha felsefî bir yaklaşımla, bu faktörleri ‘sağlayıcılar’ (aşinalık, öncelik, kaynak elverişliliği, yapısal kolaylaştırma ve esneklik) ve ‘gerçekleştiriciler’ (değerlendirilebilir olma, özel olma, kültürel boyut, elverişlilik ve desteklenebilirlik) olmak üzere iki grupta toplamıştır. Miller’a göre, strateji uygulamasında, gerçekleştirici unsurlar, asıl uygulama faktörleri olarak, destek unsurları konumundaki sağlayıcılardan daha önemlidir.

Rutan (66) stratejik planı uygulamada, “dengeli” bir anlayışın önemine vurgu yapmaktadır. Ona göre, uygulama aşamasına geçildiğinde, cari işlemler stratejik plandan sapmalara neden olmamalıdır. Değerlendiriciler tarafından tüm strateji uygulaması incelenip, başlangıç planında değişiklik yapılmadıkça, alt kademe uygulamacıları, plandan sapmamaya özen göstermelidirler. Buradaki denge noktası şudur: Uygulamada “değerlendirme noktasına” gelindiğinde, eğer başlangıç stratejisinde kısmi bir değişiklik yapılmasına karar verilmişse veya yeni bir strateji belirlenecekse, planlama aşamasındaki ana hedef ve amaç gözden kaçırılmamalıdır.

Downes’a (67) göre uygulamada işletmelerin çoğunun karşılaştığı engeller, firma içi engeller ve firmanın yer aldığı endüstriden kaynaklanan engeller olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır. Uygulamadaki başarı, firmaların bu iki engel karşısındaki esnekliğine bağlıdır.

Feo ve Jansen (68) ise on ilke ile strateji uygulamasında başarıya ulaşılabileceğini belirlemiştir. Bu ilkeler; vizyon belirlemek, misyon oluşturmak, anahtar stratejileri belirlemek, stratejik hedefleri geliştirmek, değerler oluşturmak, iletişim, liderlik, amaçlar, takip ve kontrol.

Rapert, Velliquette, vd. (69), uygulamadaki başarıyı görüş birliği bakımından incelemiştir. Onlara göre görüş birliğini önemli kılan etken, stratejinin farklı yorumlanması ve farklı yönlerde uygulamalar ile başarısızlığa evrilmesidir. Bu bakımdan yöneticilerin stratejilerin uygulanması konusunda, anlayış birliği sağlaması gerekmektedir. Beer ve Eisenstat (45) bu konudaki çalışmalarında, sorunun çözümü için yöneticilerin özellikle alt seviye çalışanlarına yönelmelerinin faydalı olduğunu bildirmişlerdir. Stratejinin uygulama aşamasında, yöneticilerin zaman zaman çalışanlara yakın olması, iş görenlerin yaptıkları işi sahiplenmesi ve görüş birliği oluşarak, performansın artmasına katkı sağlamaktadır.

Stratejinin başarılı olarak uygulanması için, Thompson, Gamble vd. (70) dokuz aşamalı bir süreç önermiştir. Bu süreç:

- İşe uygun yetenek veya uzmanlıktaki personeli seçmek,
- Uygulamayı destekleyecek örgüt kültürü ve iklimini oluşturmak,
- Kaynak ve bütçeyi düzenlemek,
- Sürece uygun iş talimatları oluşturmak,
- Ara değerlendirmeler yapmak,
- Bilgi paylaşımı ve operasyon düzenlemesi yapmak,
- Verilen hedeflere ulaşmak için, çalışanları motive etmek,
- Örnek alınacak güzel uygulamaları ödüllendirmek,
- Amaçlara uygun liderlik yöntemini belirlemek ve çıkabilecek engellerin temizlemeye hazır bir tarz ile hedefe doğru ilerlemeyi sürdürmek.

Johnson (71) uygulamada başarı için, çalışanlara önem vermek gerektiği düşüncesindedir. Ona göre, başarıya etki eden, beş etmen bulunmaktadır:

- Motivasyon ve işi sahiplenme,
- İletişim,
- Pasif yönetim,
- Düşüncenin ardında bir plan olmaması,
- Liderlik.

Johnson, “düşüncenin ardında bir plan olmaması” derken, strateji belgelerinin detaylı ve günlük uygulama planlarını içermediğini ve daha ziyade konsept düzeyinde kaldığını ifade eder. Makalesinde, “Microsoft” örneğini vererek, uygulamada fırsatların takip edilmesi ve değerlendirilmesinin, strateji planının derinliklerinde çare aramaktan daha pratik olduğunu vurgulamaktadır. “Pasif yönetim” düşüncesi ile uygulama başlayınca, her şeyin kendiliğinden gelişeceği yanılgısına vurgu yapılmaktadır. Johnson’a göre yönetim, sapanın ucunda tabakları düşürmeden döndürmeye devam edebilmektir. Bunun için, ‘pasif’ anlayışın aksine, tabakları düşürmeden döndürecek çabayı göstermek gerekmektedir.

2.2.4. Başarılı uygulama için önerilen modeller

2.2.4.1. 7S modeli

7S modeli, McKinsey danışmanlık şirketi araştırmacıları Waterman & Thomas vd. (72) tarafından geliştirilmiştir. Model, stratejiyi başarıyla uygulamak için yedi adet iç faktörün (İngilizce S harfi ile başlayan-7S), birbiriyle bağlantılı olarak kullanılması anlayışı ile oluşturulmuştur. Modelin genel olarak amaçları şunlardır:

- Kurumun performansını geliştirmek,
- Kurumda tasarlanan geleceğe yönelik değişimlerin muhtemel etkilerini incelemek,
- Şirket birleşmeleri veya satın almada, işbirliğini düzenlemek,
- Oluşturulmuş bir stratejiyi, en iyi uygulayacak yolu belirlemek.

7S modeline ait unsurlar, “katı (*hard*) ve “yumuşak (*soft*)” faktörler olmak üzere, iki ana bölümde ele alınmışlardır. Katı unsurlar olarak, strateji (*strategy*), yapı (*structure*) ve sistemler (*systems*) kullanılmaktadır. Yumuşak faktörler ise tarz (*Style*), çalışanlar (*staff*), yetenekler (*skills*) ve paylaşılan değerler (*shared values*)’dir.

7S modelinde strateji kurumun amaçlarına ulaşması veya hedeflerini gerçekleştirmesi konusundaki izlediği yol veya çözüm şekilleridir. Bir firmanın, iç ve dış çevre analizleri sonucunda, çevreden kaynaklanan tehditler veya oluşan fırsatlara iç yetenekleri ile nasıl yanıt vereceği, strateji ile belirlenir. Dolayısıyla strateji işlemi başlangıçta iç ve dış çevrenin analizi, bu analize uygun olarak çözüm yollarının (stratejilerin) oluşturulması ve uygulama aşamalarından oluşmaktadır.

Yapı (*Structure*) oluşturulan strateji ile doğrudan ilgilidir. Yapının stratejiyi desteklemesi veya destekleyecek şekilde yeniden düzenlenmesi, strateji uygulama aşamasının ilk çalışma alanlarından birini teşkil etmektedir. Gerek uygulama aşamasının başlangıcında ve gerekse süreç boyunca yapılan değerlendirmelerde, stratejiyi destekleyecek yapı oluşturulur.

Sistemler (*Systems*) stratejiyi uygulama aşamasındaki süreci ve bu süreç içindeki çalışma yöntemlerini ifade etmektedir. Bu başlık altında işin nasıl yapılacağı incelenir. Örneğin işlemlere ait uygulama rehberleri, raporlama, karar verme yöntemleri gibi unsurlar ile uygulama sistemi oluşturulur.

Tarz (*Style*) uygulama aşamasında gerek kurumun bütününe ait ve gerekse farklı bölümlere uygulanacak liderlik tarzı ile ilgilidir. Stratejik hedeflere ulaşma veya sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmada seçilecek liderlik veya yönetim modeli aynı zamanda kurum kültürü oluşması veya uygulamada etkililik ile doğrudan ilgilidir.

Çalışanlar (*Staff*) ve onların işe yönelik temel yetkinlikleri başarıyı etkileyen ana etmenlerden biridir. Firmalar işe yönelik en doğru kişiyi, en doğru zamanda bulmaya, önem ve öncelik vermektedirler.

Yetenekler (*Skills*) çalışanlar ve sistemler ile ilgilidir. Stratejik başarı için, yeteneklerin oluşturulması ve sürekliliğin sağlanması, kilit etmenlerden biridir. Yetenek yönetimi, sadece mevcut işlemler veya operasyonlar için düşünülmez. Müteakip aşamalar da dikkate alınarak, gelecekteki hedeflere ulaşma ve işlemlerde devamlılık sağlanmaya gayret edilir.

Paylaşılan Değerler (*Shared Values*) diğer altı etmen ile birlikte düşünülen ve kaynağını kurumun stratejisinden alan ortak bir alanı temsil etmektedir. Stratejik hedef ve misyon ile ifade bulan örgütsel amaç ve kapsam, paylaşılan ortak değerleri oluşturur. En genel biçimde, kurum kültürünün oluşum ve gelişimi ile şekillenen ortak değerler, diğer etmenleri koordine eder ve bütüncül bir yapı içinde uygulamanın etkinliğini hedef alır.

7S modelini oluşturan araştırmacılar, bu modelin tüm firmalarda veya kurumlarda kullanılabileceğini ifade etmektedirler. Eğer uygulama aşamasında sorun ile karşılaşırsa, muhtemelen bu yedi etkenler arasında bir çatışma veya uyumsuzluk vardır. Olası uyumsuzluk ve çatışmanın belirlenmesi ve giderilmesi ile stratejik yönetim uygulamasının hedef istikametinde gelişeceği düşünülmektedir. Modelin kuramcıları, uygulamaya ait deneyimlerin, 7S modelinin, stratejik hedef doğrultusunda ve uzun dönemde, örgütlere uygulama kolaylığı sağladığını ifade etmektedirler.

Aaltonen ve Ikavalko (73), strateji yazınında, strateji belirleme ve uygulama işlemlerinin birbirinden farklı görüldüğünü belirtirler. Onlara göre uygulama aşaması, Waterman vd. önerdiği “7S (Structure, Strategy, Skills, Systems, Style, Staff, Superordinate Goals)” modelinden farklı olarak, sadece örgütsel yapı ve sistemlerin düzenlenmesi işlemidir.

2.2.4.2. Dengelenmiş Skor Kart (DSK) modeli

DSK modeli (*Balanced Scorecard*), Kaplan ve Norton (74) tarafından geliştirilmiş ve “Harvard Business Review” dergisinde yayımlanmıştır. Aynı araştırmacılar 1996 yılında, bu konuda bir çalışma daha yapmış ve “*Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*” kitabını (75) çıkarmışlardır.

DSK modeli, kurumun misyon ve stratejisini, kapsamlı “verimlilik (*performance*) göstergelerine” dönüştürerek, stratejik yönetimde bir çerçeve oluşturmayı amaçlamıştır. Model, kurumların tüm seviyelerinde kullanılarak, değer yaratma sürecinin işlerliğini amaçlamaktadır. Kurumların farklı seviyelerdeki katmanlarının modele dahil edilmesi, strateji oluşturma ve uygulama aşamalarını kolaylaştırma hedefine yöneliktir. Bu modelin kuramcıları uygulama aşamasına ait başka yöntemlerin olduğu da düşünüldüğünde, bu modelin farkının “öğrenen örgüt” ve “gelecek eğilimli örgüt” yaklaşımları olduğunu ifade etmektedirler.

DSK modeli bir yanda geçmişe ait finansal göstergeleri içerirken, diğer yanda geleceğe ait performans ölçütlerine de yer verir. Bu işlem için, kurum yönetimi, mevcut ve gelecekte olası müşteriler için değer oluşturulması ve ölçümlemeyi hedef alır. Bu kapsamda, sistem kalitesinin nasıl geliştirileceği, sistem ile ilgili süreçlerin iyileştirilmesini ve sonuçta geleceğe ait kurum performansının nasıl arttırılacağını irdeler. Bu süreçte finansal göstergeler analizi ile kısa dönemli performans değerlendirilirken, diğer boyut ile uzun vadeli performansa etki eden faktörler analiz edilir. Bu bakımdan DSK, bir örgütün vizyon ve stratejilerine göre, kurum performansını dört ana konuda (perspektifte) inceler:

- Müşteri perspektifi,
- İç süreçler perspektifi,
- Öğrenme ve gelişme perspektifi,
- Finansal perspektif.

DSK dört alanda yaptığı çalışma ile kısa vadeli ve uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda bir “denge” oluşturmaya çalışır. Bu denge sürecinde, finansal göstergeler gibi sayılabilen veriler ile birlikte, kalite gibi sayılamayan veriler işleme alınır ve nihai anlamda, uzun vadede, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü amaçlanır. Bu açıdan bakıldığında DSK, sadece kontrol tedbirlerinin ağırlıklı olduğu bir yapı değildir. Daha geniş bir bakış açısıyla sistem, iletişim ve bilgi akışının da yer aldığı bir modeldir.

Müşteriler “Vizyonumuzu gerçekleştirmek için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz?”	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatif	İş süreçleri “Paydaş ve müşteri memnuniyeti için, hangi iş süreçlerinde başarılı olmalıyız?”	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatif
Finans “Finansal başarı için paydaşlarımıza nasıl görünmeliyiz?”	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatif	Öğrenme ve büyüme “Vizyonumuzu gerçekleştirmek için, değişim ve gelişme yeteneğimizi nasıl sürdürelim”	Amaçlar	Ölçütler	Hedefler	İnsiyatif

Şekil 2-4: Dengelenmiş skor kart ana tabloları
(Kaplan ve Norton, 1996)

DSK modelinde dört perspektif kapsamındaki göstergeler ve stratejik amaca yönelim, değişim göstermemiştir. Ancak geçen süre içinde konsept, üç ayrı dönemde değişime uğramıştır:

Birinci dönem: Performans ölçüm aracı olarak DSK

- Ana amaç stratejidir,
- Göstergelerin oluşturulmasında vizyon ve stratejiye uygun sorular belirlenmiştir,
- Finansal ve operasyonel performans ölçümü yapılmıştır,
- Dört perspektife ait ölçümleme yapılmıştır,
- Üst yöneticiler ile iş birliği gerçekleşmiştir.

İkinci dönem: Stratejiyi uygulama aracı olarak DSK

- Dört perspektifin, vizyon, misyon ve strateji kapsamında düzenlenmesi,
- Spesifik göstergelerin seçimi ve bunların dört perspektife göre sınıflandırılması,
- Dört perspektife ait göstergelerin kısa cümleler ile ifade edilmesi,
- Göstergeler ile amaçların birbirine bağlanması,
- Stratejik haritalamanın (*model of strategic maps*) yapılması (grafik olarak, amaçlar ve perspektifler arasındaki ilişkiler).

Üçüncü dönem: Stratejik yönetim aracı olarak DSK

- Kurumun hedefleri ve neleri başaracaklarının listelenmesi,
- Belirlenen amaç doğrultusunda sebep-etki ilişkisinin belirlenmesi ve bu doğrultuda yapılacakların listelenmesi,
- Stratejik haritalama ve perspektifler konusunda daha geniş bir model oluşturma,
- Bütçe ve planlama süreçleri,
- Geleceği şekillendirme konusunda senaryolar oluşturmaktır.

Genel anlamda ele alındığında DSK örgüt stratejilerini, uygulamaya dönük amaçlarla ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri, dört perspektif kapsamında takip etmeyi amaçlamaktadır. Çözüm yollarının beklenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığını kontrol etmek, modelin esasını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, modele ilişkin eleştiriler de mevcuttur.

Norreklit (76), DSK'nın bazı temel varsayım ve öne sürdüğü ilkelerde temel hatalar olduğu görüşündedir. İlk olarak analiz alanlarında, nedensellik (*causality*) bağlantısı yerine, mantıksal ilişki (*logical relationship*) vardır. Örneğin müşteri memnuniyeti, her zaman amaçlanan finansal sonuçları üretmeyebilir. Artan müşteri memnuniyetinin finansal sonuçlarını değerlendirmek için, finansal hesaplamalar yapılmalıdır. Yani artan müşteri memnuniyetinin, düşük maliyetle gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu durum nedensellik yerine, mantıksal bağı ifade etmektedir. Bu nedenle DSK hatalı varsayımlar yapmaktadır ve bu hata verimlilik (*performance*) göstergelerinde yanılgıya neden olup, hedeflenen uygun (*optimal*) verimlilik düzeyinin altına inilmesine neden olmaktadır.

Norreklit (76) ikinci olarak, DSK'nın geçerli bir stratejik yönetim aracı olmadığını öne sürmektedir. Çünkü DSK örgüt içi köklere sahip olmadığı gibi, örgüt dışı kökler konusunda da sorunludur. Norreklit DSK'yı genel anlamda, üstten alta doğru işleyen bir kontrol mekanizması olarak tanımlamakta ve alt düzey çalışanların katkılarının çok az olduğunu ifade etmektedir. Ona göre DSK'da planlama ve uygulama tamamen ayrı süreçlerdir ve örgüt içinde var olabilen çıkar grupları veya bireysel çatışmalar, kaynak dağılımı veya örgüt kültürü alanlarına önem verilmemektedir. Bu nedenle, planlama ve uygulama arasında bir uyumsuzluk veya boşluk (*gap*) beklenmelidir. İfade edilen bu boşluğu çok önemseyen Norreklit, DSK'nın yeniden gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi gerektiği düşüncesindedir.

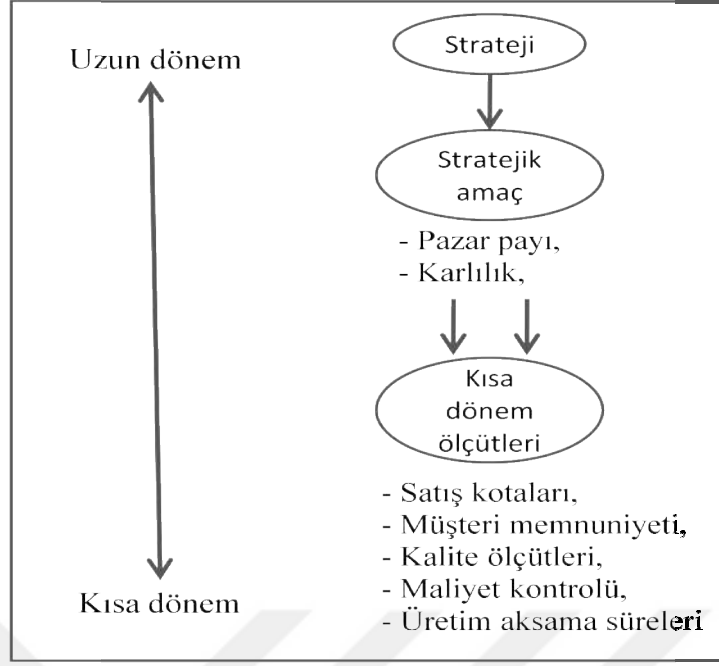
Okumuş'a (77) göre DSK, strateji uygulamasında sorun alanlarına çözüm getirmediği gibi, yeni bir görüş de sunmamaktadır. DSK'daki dört ana alan ve alt faktörler, aslında daha önce başka araştırmacılar tarafından, değişik şekillerde ele alınıp incelenmiştir.

2.2.4.3. Kurumsal öğrenme ve uygulama

Feurer (78) “kurumsal öğrenme ve uygulama” arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Hewlett-Packard (HP) örneği üzerinde yaptığı çalışmada, hem strateji belirleme ve hem de uygulama süreci üzerinde durmuştur. HP firmasında strateji, farklı birimlerden uzmanların oluşturduğu (*cross-functional*) bir ekip tarafından belirlenmektedir. Uygulama işlemi ise, ticari birimlerin (*business units*) sorumluluğu altındadır. Kurumun yapısı ve kültürü, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıracak şekilde düzenlenmiştir. Uygulamada elde edilen sonuçlar ve dış çevreye ait diğer unsurlar, müteakip adımlar için kolaylaştırıcı/geliştirici bir etken olarak tasarlanmıştır. Strateji belirleme ve uygulama aşamasında, örgütteki her bir bireyin bir stratejisi (amacı), sorumlulukları ve ölçümleme işlemi bulunmaktadır. Bireyden kurumsal en üst kademeye kadar oluşturulan bu yapıda strateji, gereken sıklıkta ve seviyede, yeniden gözden geçirilmekte veya değiştirilmekte ya da düzenlenmektedir. Bu bütüncül yapı, öğrenme işlemi ile birlikte, kurum stratejisinin uygulanmasına hizmet etmektedir.

2.2.4.4. Hrebiniak'ın uygulama modeli

Hrebiniak (40) başarılı uygulamanın önündeki engelleri tanımladıktan sonra, çözüm yolu için bir “uygulama modeli” önermiştir (s.19-29). Modelin ana mantığı uzun ve kısa vadeli hedeflerin bütünleşmesini sağlamaktır. Buna göre, uygulama işlemi, stratejik hedeften başlayan ve alt kademelere inildikçe daha detaylı iş/görevlerin belirlenmesi düşüncesine dayanmaktadır. Bu anlayış ile bir tarafta farklı düzeylerdeki (işletme, ticari ve işlevsel) stratejilerin, ortak amaca göre düzenlenmesi sağlanmaktadır. Diğer yanda, bu amaca ulaşmak için alınacak kontrol ve özendirici tedbirler incelenmektedir. Model her düzeyde dikey ve yatay bütünleşmeye ve iş birliğine önem vererek, uygulamada başarıyı amaçlamaktadır. Alttaki şekil, uzun ve kısa vadeli hedefler ile işletme stratejisinin daha alt kademelere nasıl aktarılıp, detaylandırılabilceğini açıklamaktadır:



Şekil 2-5: Hrebiniak (2006) uygulama modeli, uzun-kısa dönem bütünleşmesi

2.2.4.5. Dinamik/uyumsal yönetim

Blahova ve Knapkova (79) uygulama aşamasındaki başarısızlığa, çeşitli faktörlerin yol açabileceğini ifade etmişlerdir. Bu faktörlerden birincisi, stratejiyi belirleyen üst yönetim veya CEO'nun, onu uygulayan çalışanlardan kopuk veya uzak olmasıdır. Diğer faktör, stratejik seçenekleri birleştirmek konusundaki zorluklardır. İyi bir stratejinin, temelde, iki seçeneği [nerede yatırım yapmak (*Where to play*) ve nasıl kazanmak (*how to win*)] birleştirmesi gerekmektedir. Bu iki seçenek, birbirinden ayrı ve bağımsız kabul edilmemeli, plan ve uygulamada birlikte düşünülmelidir. Bazen CEO'ların sadece bir etkene ait faktörlerin çözümüne odaklanması, diğer faktörü göz ardı etmesi ya da birlikte ele almaması, başarısızlığa neden olmaktadır. Kimi zaman “nerede” faktörü, farklı bakış açılarını gerektirmektedir. Kendi ülkenizdeki bir çözüm yolu, küresel veya bölgesel uygulamalarda, farklı seçenekleri dikkate almayı gerektirmekte ve aksi tutum başarısızlığa neden olabilmektedir.

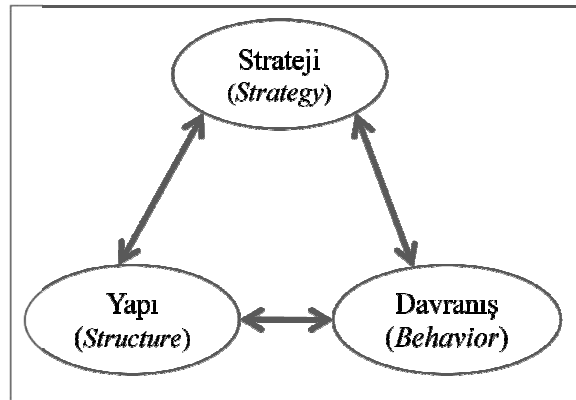
Blahova ve Knapkova'nın öne sürdüğü diğer bir faktör, planlama ve uygulamanın birbirinden bağımsız (*independent*) olduklarıdır. Uygulama, planlamayı takip eder. Ancak bu iki faktör aynı zamanda birbirine bağlıdır (*interdependent*). Bu bakımdan uygulama ve planların iş birliği içinde çalışmaları ve faaliyetlerdeki ortaklığı, başarı olasılığını

yükseltecektir. Stratejinin başarıyla uygulanmasındaki diğer bir faktör “zaman”dır. Çoğu zaman başarılı bir uygulama için geçen zaman, planlama süresinden fazladır. Uygulama aşamasında, raporlama sistemi aksaksız işlemeli ve beklenmedik şoklara karşı tedbir alma zamanı oluşturulmaya çalışılmalıdır. Bu bakımdan uygulama aşamasının “dinamik (*dynamic*)” ve “uyumsal (*adaptive*)” olması arzu edilir.

Martin (80) bu konuyla ilgili olarak yaptığı çalışmada, CEO’ların niçin strateji konusunda yetersiz olduğunu incelemiştir. Ona göre CEO veya strateji danışmanlarının çoğu, nerede iş yapmak (Porter beş güç analizi-*five forces*) veya nasıl kazanmak (deneyim eğrisi-*experience curve*, değer zinciri-*value chain*, vs) konularında analizler yapmaktadır. Oysa bu iki seçeneği birleştirecek sihirli bir formül bulunmamaktadır. Bu işlem, yöneticilerin beceri ile çözmesi gereken bir durumdur. Bu nedenle, CEO veya danışmanların çoğu stratejist değil, sadece strateji analizcileridir. Blahova ve Knapkova (79) yöneticilerin sadece danışmanları dinlemek yerine, strateji seçeneklerini birleştirecek çözüm yollarını araştırmaları gerektiğini ifade etmektedir.

2.2.4.6. 3S modeli

N. Brinkschröder (81) stratejinin uygulama aşamasını incelediği çalışmasında, uygulama önündeki engellerin (*challenges*) önemine vurgu yapmaktadır. Bahse konu engeller, işletmelerin yapısal özelliklerinden ve durumdan kaynaklanıp, uygulamanın başlangıcı ve devamında etkili olabilirler. Bu engelleri öngörebilen ve uygulama safhasında aşabilen örgütler, stratejik hedeflere başarıyla ulaşabilmektedirler. Brinkschröder, engelleri aşmada üç kritik faktör olduğunu ifade etmektedir: Strateji, örgütsel yapı ve çalışanların davranışı. Bu üç faktör arasındaki karşılıklı etkileşim, örgütsel performansı yükseltip, başarı olasılığını arttırmaktadır.



Şekil 2.6. 3S Modeli
(Brinkschröder, 2014)

Brinkschröder çalışmasında, Pryor, Anderson, vd. (82) benzer konuda yaptıkları ve “5P Paradigması” olarak ifade ettikleri çalışmaya da yer vermiştir. Brinkschröder’e göre, anılan araştırmacıların 5P (*purpose*-amaç, *principles&processes*-ilkeler ve süreçler, *people*-çalışanlar ve *performance*-başarı gücü) olarak ele aldıkları bu modelde; amaç, strateji ile ilkeler ve süreç, yapı ile ve çalışanlar, davranış ile irtibatlıdır. Başka bir ifade ile aslında 5P Paradigması görüşü, 3S modelini desteklemektedir. Ancak aradaki tek fark, 5P modelinde işlemlerin üst kademeden alt kademeye doğru bir seyri öngörülmüş iken, 3S modelinde seviye farkı yoktur ve “strateji-yapı-davranış” arasında doğrudan etkileşim vardır. Bu etkileşimde; strateji, yapıyı etkilemekte; yapı ise davranışı belirleyerek, uygulamada başarı veya yüksek verim oluşmaktadır.

2.2.5. Uygulama yazını ve dört faktör grubu

Okumuş (77) uygulama aşamasına etki eden çok sayıdaki iç ve dış faktörlerin, çeşitli ana başlıklar altında toplanmasının mümkün olduğunu belirtmiştir. Okumuş yaptığı çalışmada, başarı faktörlerinin başlangıçta 11 başlık altında toplanabileceğini değerlendirmiştir. Ancak farklı stratejik düşünce okullarının değişik varsayımları, aynı faktörlerin, değişik bakış açılarıyla yorumlanmasına neden olmaktadır. Örneğin “Planlama Okulu” için çevre, düzenli, yapı merkezi ve işleyiş, üstten alta doğrudur. Halbuki “Öğrenme Okulu”nda belirsiz çevre, merkezi olmayan yapı ve alttan yukarı doğru bir işleyiş esas alınır. Bu nedenle sadece faktörleri başlıkları ile incelemeye almak, farklı strateji okullarında değişik anlamlar ifade edecektir. Bu bakımdan, değişik zamanlarda yapılan çalışmalarda, faktörlerin gruplandırılması yoluna gidilmiştir. Okumuş’a (77) göre, yapılan çalışmaları üç ana grupta toplamak mümkündür:

- Birinci grup, uygulama faktörlerini listelemiş ve tanımlamışlardır (Hrebiniak ve Joyce (1984), Hambrick ve Canella (1989), vb.).

- İkinci grupta adım adım uygulama modelleri yer almıştır. Noble (1999), Galpin (1997), De Feo ve Janssen (2001). Bu modellerin, uygulamanın karmaşık koşulları nedeniyle işleme alınması güçtür.

- Üçüncü grup, bağlam ve sürecin önemine vurgu yapmaktadır. Pettigrew (1987), Pettigrew ve Whipp (1991), Dawson (1994). Ancak bu grupta, uygulama faktörlerinin açıklaması, önem dereceleri veya özgün rolleri gibi ilave açıklamalar yer almamaktadır.

Okumuş'un yapmış olduğu grupta, uygulama faktörlerinin detaylı açıklanması, birbirleriyle bağlantıları veya özgün rollerinin ortaya koyulması ile dördüncü grup olma özelliğine adaydır. Okumuş'a göre, bu açıklamalar ışığında, belirlenmiş olan on bir uygulama faktörünün; dört grup halinde değerlendirilmesi mümkündür:

- Stratejik içerik (*Strategic content*); strateji gelişimini içermektedir.
- Stratejik bağlam (*Strategic context*); iç ve dış bağlam olmak üzere iki başlıktan oluşmaktadır. İç bağlam; yapı, kültür ve liderlik, dış bağlam ise çevresel belirsizliği içermektedir.
- İşlem süreci (*Operational process*); planlama, kaynak dağılımı, çalışanlar, iletişim ve kontrolden oluşmaktadır.
- Sonuç (*Outcome*); uygulama işleminin sonuç bölümüdür.

Okumuş'un bu yaklaşımında strateji uygulama işlemi, strateji bağlamında (*Strategic context*) gerçekleşmektedir. Strateji bağlamı bir kuruluşun stratejik yönüdür ve yeni girişimlerin düzenlenmesini içermektedir. Dört ana grupta yer alan uygulama faktörleri tek tek ve ayrı olarak değil, bütüncül bir yapı içinde ele alınmalıdır. Uzun vadeli bir bakış açısıyla içerik, bağlam, süreç ve sonuçlar, bütüncül bir yapı ile ele alınmalıdır (s. 878). Bahse konu bütüncül yapı, faktörler arasındaki uyumun araştırılması ile sağlanabilecektir. Yöneticilerin sorabileceği bazı basit sorular (çevre strateji, kültür ve yapıya uymakta mıdır veya önerilen strateji kararı örgüt yapısı, kültürü, kaynakları ve çalışanlara uygun mudur vb.) bu uyumun gerçekleşmesini sağlayacaktır.

2.2.6. Uyumluluk tablosu (*Synchronization matrix*)

Kamu kesiminde veya ticari sektörde yer alan işletmeler, belli bir amacın gerçekleşmesi için faaliyetlerini yürütmektedirler. Bu faaliyetler bir yandan “zaman” ve “mekanca” uyumlu hale getirilmek zorundayken, diğer yanda farklı seviyelerdeki işletme birimleri arasında bütüncül bir anlayış inşa edilmelidir. Belirlenmiş bir stratejinin icrasında, genel anlamda işletmeler “birbirini takip eden (*sequential*)” veya “eş zamanlı (*simultaneous*)” olarak çok sayıda faaliyet yürütmektedirler. Stratejik hedefe yönelik olması icap eden bu faaliyetlerin “sıralı” ve “eş zamanlı” olması, uygulama aşamasının karmaşık bir yapıya bürünmesine neden olmaktadır. Bu karmaşık yapının ahenkli bir şekilde ve amaca uygun olarak tasarlanması, yani başka bir ifade ile “uyumluluğun (*synchronization*)” sağlanması, öteden beri yönetim biliminin ana çalışma alanlarından biri olmuştur.

İcra işleminin uyumluluğu konusunda, ilk kurumsal çalışmalar askerlerce yapılmıştır. Daima bir hedefe yönelik ve plan çerçevesinde icra edilen askeri hareketlarda (84):

- Hedefe ulaşabilmek için hareketin safhalara bölünmesi (*sequence*),
- Bu safhalara uygun olarak muharebelerin tasarlanması (*design*),
- Yapılan tasarıya göre farklı seviyelerde (stratejik, operatif ve taktik) birliklerin oluşturulması ve görevlendirilmesi (*deployment*),
- Farklı seviyelerdeki operasyonların amaca uygunluk kapsamında sıralı, eş zamanlı faaliyetlerinin zaman ve/veya mekanca uyumluluğunun tasarlanması (*synchronization*) temel uygulama aşamaları olarak öne çıkmaktadır.

Bu konuda çalışmalar yapan Howard ve Paret'e (1) göre, Clausewitz askeri hareketlarda zaman ve mekan boyutlarının öneminin farkındaydı. Ona göre askeri hareketlar, çok sayıda askeri çatışma (*engagements*) ve küçük/büyük, ardışık/eş zamanlı çok sayıda faaliyeti içermektedir. Faaliyetlerin zaman ve mekan boyutundaki bu çok yapıli karakteri, günümüz savaş ortamının özelliklerinden kaynaklanmaktadır (s.227). Clausewitz, bu tespitinin ardından, çözüm olarak, iki konuya vurgu yapmaktadır:

- Askeri hareketlar “seferberlik (*campaigning*)” anlayışıyla tasarlanmalı,
- Savaşı tek bir darbe (*single blow*) ile ve bir seferde bitiremezsiniz. Benzer şekilde, ülkeler tüm askeri varlıklarını/yeteneklerini bir kerede seferber edemezler.

Clausewitz soruna siyasi ve stratejik düzeyde bakmış ve aslında “süreç” olgusuna vurgu yapmıştır. Süreç kavramı, askeri müdahalelerin kısa zamanda ve bir seferlik bir darbe ile sonuca ulaşamayacağını, mücadelelerin süreç içinde bir seri eylemleri/operasyonları içereceğini ifade etmektedir. “Stratejide Klasik Tutum²” konusunun önemli teorisyenlerinden olan Clausewitz “uyumluluk” kavramından bahsetmemekle birlikte, başarı için tüm kuvvetlerin birlikte ve aynı anda kullanılması gerektiğini ifade ederek, bütüncül yapı ve uyumluluğa dolaylı yoldan işaret etmektedir.

² “**Stratejide Klasik Tutum**” yaklaşımı, askeri yazında, üstün muharebe gücü ile düşmanın imha edilmesi anlayışına dayanmaktadır. “**Dolaylı Tutum**” kavramı ise, sonuca ulaşmada kuvvet üstünlüğünden ziyade “etki” anlayışına önem vermektedir. Dolaylı tutum konusunda, Kurtuluş Savaşında, zayıf kuvvetlerle icra edilen Sakarya Muharebesi sonrasında elde edilen zafer ile oluşan etki dikkat çekici bir örnektir. Savaş sonrası oluşturulan etki ile “Ankara Antlaşması” imzalanmış ve takip eden süreçte, Fransızlarla muharebe etmeden, başta Gaziantep olmak üzere, işgal altındaki Anadolu topraklarının bir kısmının kurtarılması mümkün olmuştur.

Sovyet askeri araştırmacısı Tuchachevsky (83) de sürece vurgu yapmakta ve askeri operasyonların bir darbe/vuruş ile düşmanı imha edip sonuçlanamayacağını ifade etmektedir. Tuchachevsky süreç vurgusunda sadece zamana değil, mekan etkenine de yer vererek, mücadelenin sadece ön cephelerde olmayacağını, savaş alanının derin gerisinde de devam edeceğini vurgulamaktadır. Tucchavesky'nin zaman faktörüne bakış açısında, “kaynaklara” vurgu yapılmakta ve mücadelenin süreç sonunda ya bir final darbesi ile savunma yapanın imha edilmesi ya da saldırgan tarafın kaynaklarını tüketip sonuca ulaşmadan tükenmesi ve başarısızlığı ile sonuçlanacağını belirtmektedir. Bu bakış açısıyla Tuchachevsky, zaman ve mekan kavramlarının başka etkenlerle (kaynak, eylem) uyumuna vurgu yapmaktadır.

Askeri yayınlarda uyumluluk kavramının tanımı, ilk kez ABD yayımı FM 100-5 (84)'de yer almıştır. Askeri operasyonlardaki faaliyetlerin uyumunun sağlanması amaçlayan bu tanıma göre senkronizasyon, kaynak ve faaliyetlerin zaman ve mekanca uyumlu yapılarak, karar noktalarında, en yüksek muharebe gücü oluşturma yeteneğidir. Bu tanımda dikey ekseninde yapı ve kaynaklar, yatay ekseninde ise zaman ve/veya mekan unsurları yer almaktadır. Arzu edilen sonucun oluşması veya en yüksek “verimlilik” için iki eksen arasında ilişki ve uyum ana işlem olarak ortaya çıkmaktadır. Askeri hareketler için varsayılan bu yaklaşım, her türlü işletme faaliyetlerinin icrasında da, benzer şekilde ele alınıp uygulanabilir. Ana gaye yatay ekseninde, bir hedef doğrultusunda icra edilen bir faaliyet ve bu faaliyetin unsurları, dikey ekseninde ise zaman ve/veya mekan unsuru olacak şekilde, sistematik bir yapı oluşturmak ve uygulama unsurlarını zaman ya da mekanca veya oluşacak etkiler bakımından eş güdümlü hale getirmektir. Sonuç olarak uygulamada uyumluluğun sağlanması, verimlilik sağlamaya yönelik bir adımdır ve stratejiyi uygulamada başarı için bir çözüm aracı olabilir (84).

2.2.6.1. Uyumluluk ile ilgili kavramlar

Zaman

Zaman yaşamın temel ölçü birimlerinden biridir. Durdurulamayan yavaşlatılıp hızlandırılmayan özelliği ile zaman, insanı ve yaşamı sınırlayan bir özelliğe de sahiptir. Yönetim faaliyeti bakımından zaman sadece ölçü veya sınırlayan değil, yönetim planlama ve eşgüdümünü sağlayan bir araçtır. Bu konudaki çalışmalar da önce asker araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Örneğin daha 17'nci yüzyılda, kuşatma altına alınan bir kalenin

savunmasının ne zaman düşebileceği hesaplanmaya çalışılmıştır. Savaş alanında yaşanan gelişmeler, modern silahların etkilerinin artması ve değişen koşullar, seferberlik ve savaş planlamalarında hassas zaman tahmini ve program yapmayı oldukça güçleştirmiştir. Bu niteliği ile zaman ve yönetim ilişkisi (çok sayıdaki değişken nedeniyle) bilimsel olmaktan ziyade, sanatsal bir özellik taşımaktadır.

Anılan sanatsal özelliğin ana mekanizması zaman, mekan ve yönetim fonksiyonları ilişkisinin, ana hedef doğrultusunda değerlendirilmesidir. Gelişen teknoloji, artan rekabet, küreselleşen ticari faaliyetler ve değişen müşteri beklentileri, kaynaklar ve çok sayıda yönetim fonksiyonunun, aynı amaç için planlanması ve zamanında uygulamaya alınmasını zorunlu hale getirmektedir. Ortak amacın gerçekleşmesi için çok sayıdaki faaliyetin, kimi zaman çok farklı coğrafi bölgelerde icrası, temel bir yönetim sorunu olarak öne çıkmaktadır ve bu sorunun çözümü bellidir: Uyumluluk (85; s.7).

Çok sayıdaki yönetim unsuru (değişik coğrafi bölgelerdeki işletme birimleri) ve fonksiyonlarının (üretim, pazarlama, satış, finans, satın alma, dağıtım, muhasebe vs) zaman ve/veya mekanca uyumlu olacak şekilde tasarlanması, bu faaliyetlerin birbiri ile koordine edilmesini sağlayacaktır. Bu işlemlerin çeşitli grafikler, cetveller, performans ölçen düzenler ve sayısal sistemler ile desteklenmesi, eş güdümün gelişmesine destek sağlayacaktır. Örneğin zaman ve bölgesel koordinasyon ile farklı satış veya pazarlama görevlilerinin aynı müşteriye (aynı anda) yönelmesi önlenemez veya bir müşteriye hiçbir satış/pazarlama temsilcisinin gitmemesi engellenebilir. Üretim süreç (girdi-çıkı koordinesi) veya dağıtım/ikmal işlemlerinin zaman ve mekan olarak eş güdümü, verimliliği arttıracak sonuçlar oluşturabilir. Yeni tasarlanmış bir ürün, aynı anda veya planlanan zamanlarda farklı coğrafi bölgelerdeki pazarlara sunulabilir. “Zaman/mekan ve iş değerlendirmesi”, işlemlerin aynı anda (*simultaneous*) veya bir birini takip eden (*sequential*) sıra ile gerçekleşmesi ile verimliliği sağlamada, önemli rol oynayabilir.

Tempo

Yönetim işleminin zaman/mekanca uyumu, operasyonun hızı (tempo) ile de ilgilidir. Yönetim ve tempo konusundaki ilk çalışmalar yine asker araştırmacılar tarafından yapılmış ve zafer-tempo kavramları birlikte ele alınmıştır. ABD askeri yayını JP-1 (Müşterek Harekat- *Joint Warfare*, 1991), muharebede çeviklik sağlamak için, operasyonun tüm boyutlarında, düşmanı yenebilecek şekilde, zaman ve tempo olarak uyumluluk sağlanması gerektiğini ifade etmektedir.

Askeri yayınlarda tempo ve zaman bağlantısında “hız” kavramı da yer almaktadır. Operasyonun başarısı için, genel anlamda, hızlı bir tempo düşünülmektedir. Ancak burada bahsedilen hız, kontrollü bir hızdır ve çevre koşulları ile birlikte, düşman durumu ve yetenekleriyle ilişkilendirilerek belirlenir. Aksi halde, yani kontrolsüz ve çok hızlı bir tempo oluşturma gayreti, genellikle mevcut kaynak ve yeteneklerin hedefe ulaşmadan tükenmesi ile sonuçlanabilir. Uygulamada açık bir başarısızlık anlamına gelen bu durum askeri dokümanlarda “*doruk noktası (culminating point)*” olarak ifade edilmektedir. ABD’nin FM 100-5 (84) kitabı askeri hareketlerde doruk noktasını, taarruz edenin gücünün (kaynaklarının) savunana eşitlendiği ve daha da azalmaya başladığı nokta olarak tanımlamaktadır (s.154). Bu nokta mevcut kaynakların artık operasyonu başarıyla desteklemeye yetmeyeceği, uygulamaya bu şekilde devam edilirse, başarısızlığın kaçınılmaz olduğunu ifade etmesi bakımından çok önemlidir. O halde, operasyonun temposu, bir yanda kaynaklarımızı korurken, diğer yanda düşmanın dengesinin bozulması ile yakından ilgilidir.

Operasyon hızını belirleyecek ve düşmanın dengesini bozacak tempo için “Satranç Analizi (*Chess-like Analysis*)” önerilir. Bu analiz, karşı karşıya gelen kuvvetlerin, yeteneklerinin analizini içerir. Satranç analizinde rakip taraf, çok sayıda ve zorlu operasyon durumuyla karşı karşıya bırakılıp, tepkileri incelenir. Bu incelemede yetenek ve kaynaklarının sınırı (Doruk noktası) anlaşılmaya çalışılır. Yeteneklerinin ötesinde zorluklarla karşılaşan hasım taraf, önce reaksiyonlar göstermeye çalışır ancak bir süre sonra maruz kaldığı tempo (devamlılık ve hız) karşısında, çaresizliğe düşüp, yenilgiyi kabule mecbur kalabilir. Operasyon alanında, bu sonucun oluşmasındaki temel araçlardan biri olan temponun kontrolü, ancak uyumluluk (*synchronization*) ile sağlanabilir. (85; s.9)

Askeri operasyonların başarıyla yönetilmesinde önemli bir etken olan tempo, kamu veya ticari işletme operasyonlarında da dikkate alınmalıdır. Mevcut veya yeni tasarlanan ürün/ler ile pazar payını yükseltmeyi amaçlayan bir stratejide (*intensive strategy*), tempo ana planlama rehberlerinden biri olabilir. Çok saldırgan ve yüksek tempo (kısa sürede, yüksek oranda piyasa payı elde etmek) için, buna uygun tempoda ve sürekliliği sağlanmış kaynak (hammadde tedariki, uzman insan gücü istihdamı, üretim hızı, satış ve pazarlama gayreti, lojistik) tasarımı ve tahsisi, başarı için hayati önemde olacaktır. Tempo ile uygun ve uyumlu olmayan kaynak ve yetenek alt yapısı, askeri operasyonlardakine benzer şekilde, amaç gerçekleşmeden kaynakların tükenmesi (doruk noktasına ulaşma) sonucunu doğurur

(85; s.10). Bu durum açık bir başarısızlık olduğu kadar, oluşabilecek olumsuzluğun giderilmesi, daha büyük gayret ve kaynak tahsisini gerektirebilir.

Başarılı ve kontrollü bir tempo için “Satranç Analizi (*Chess-like Analysis*)” işletmeler için de geçerlidir. Pazar koşulları ve rakiplerin durum ve yetenekleri ile birlikte, kendi durum ve yeteneklerimizin incelenmesi, doğru bir temponun belirlenmesinde yararlıdır. Rakiplerin muhtemel karşı hamlelerini de dikkate alarak atılacak adımların etkinliğini sağlayacak başlıca vasıta, operasyonun uyumluluğunun sağlanması olacaktır.

Görevdeşlik (*Sinergy*)

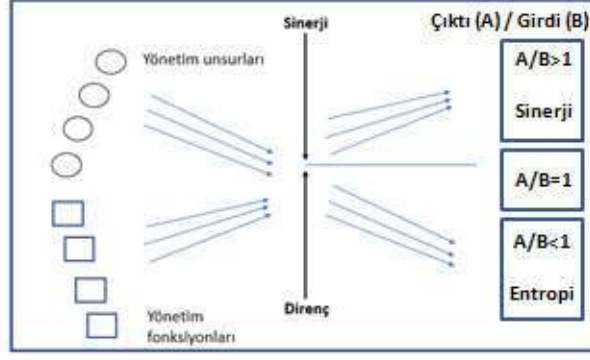
Yönetim unsur ve fonksiyonları arasında uyumluluğunun sağlanması, sinerji oluşmasını sağlayabilir. Görevdeşlik basit anlamda, yönetim veya işlem ile elde edilen toplam hasıla veya etkinin, bireysel hasıla veya etkilerin ayrı ayrı toplamından fazla olması durumudur. Görevdeşlik, yönetimde verimliliğin bir göstergesidir (85, s.10).

Yönetimde görevdeşlik oluşması, belirlenen hedeflerin elde edilmesi veya pazarda arzu edilen koşulların oluşması konusunda, üstünlük sağlayacak bir pozisyon oluşturabilir. Sinerji ve etkinin devamlılığının sağlanması, rakiplerin seçeneklerini azaltabilir ve amacın gerçekleşmesinde planlanan konumun oluşmasına yardımcı olabilir.

Direnç (*friction*)

Yönetimde sinerjinin karşıtı dirençtir. Sinerjide toplam hasıla, bireysel hasılların ayrı ayrı toplamından fazla iken, direnç olması halinde toplam hasıla, bireylerin ayrı ayrı hasılları toplamından daha azdır. Sinerji bir makinenin iyi yağlanmış, ayarları yapılmış ve düzenli çalışması hali iken, direnç yeterli yağlama ve ayarların yapılmaması ile makinenin ayarsız veya vurutulu çalışması hali gibidir. Dolayısıyla direnç olması durumunda, makinenin hararet yapmasına benzer şekilde, sistemin verimsizleşmesi ve bir süre sonra daha kalıcı hasarlar ile sistemin durması (*entropy*) gerçekleşebilir (84).

Sinerji ve direnç kavramları yönetimde “verimlilik” ile ilgilidir. Yönetim unsur ve fonksiyonlarının, amaç doğrultusunda uyumluluğunun sağlanması durumunda, sinerji ile birlikte, girdi-çıkıtı verimliliği yüksektir. Bu sistemlerde boşa harcanan kaynak yoktur. Yönetim uyumluluğu zayıf sistemlerde, iç direnç ile birlikte, kaynak israfı ve verim düşüklüğü oluşabilmektedir. (85; p.11) Sinerji ve entropiye ilişkin açıklama aşağıdaki şekildedir.



Şekil 2.7. Uyumluluğun amacı (Sinerji ve direnç)
(Donohue, 1994).

Verimlilik ve etkililik

Yönetimde uyumluluk yaklaşımı ile faaliyetlerin veya eylemlerin zaman/mekan olarak eşgüdümünün sağlanması, tempo, görevdeşlik ve direnç (*entropy*) kavramları ele alınmıştır. Eylemlerin zaman/mekanca uyumu, uygun hızdaki bir tempo ve sinerji oluşturulması sonucunda “verimlilik” oluşacağını ortaya koyduk. Prokopenko (86), yönetim işleminde verimliliğin, girdi ve çıktı arasındaki ilişki veya oran olduğunu ifade etmektedir. Çıktı/girdi oranının değeri birden büyükse, verimlilik olduğu değerlendirilmektedir. Verimliliği yağlaması ve ayarları uygun yapılmış, düzenli çalışan bir makineye benzettik. Aksi durumu yani uyumun zayıf olduğu yönetim işlemini, tıpkı düzensiz veya vuruntulu çalışan bir makineye benzettik ve bu sistemde kaynakların ve enerjinin bir kısmının boşa harcanacağını vurguladık.

Birinci durum yani uyumluluk (*synchronization*) ile verimli çalışan bir yönetim sistemi de, başarı için yeterli olmayabilir. Zira iyi yağlanmış ve düzenli çalışan makine (örgüt), amaca hizmet edecek ürünler üretmelidir. Bir başka ifade ile yönetimde verimlilik (*effectiveness*) ile birlikte etkililik (*efficiency*) de olmalıdır. Etkililik kavramı, verimliliği sağlanmış sistemin, “amaca uygun” çıktılar/etkiler oluşturması durumudur. Bunun için, amaç doğrultusunda “doğru iş” yapılmalıdır. Eylemlerden oluşan yönetim işleminde, bu eylemlerin zaman/mekanca koordine edilmesi ve aynı zamanda sonuç alabilmesi için, örneğin rakip konumundaki işletme(ler)in “Ağırlık Merkezine (*Center of Gravity*)” yönelmesi gerekmektedir (85; s.12).

ABD askeri yayını FM 100-5 (84)’de “Ağırlık Merkezi” güç, hareket ve her şeyin bağlı olduğu merkez (*hub*) olarak tanımlamaktadır. Askeri operasyonlarda ağırlık merkezi, hasım kuvvetlerin hareket özgürlüğü, muharebe etkinliği ve hatta savaşma azmini

kaybetmesine yol açabilecek bir özellik, bölge veya yetenek olarak tanımlamaktadır. Düşman kuvvetlerinin ağırlık merkezini bulmak için şu sorular sorulabilir:

- Hangi faktörler rakip için çok kritiktir?
- Rakibimiz, neyden yoksun olursa, operasyona devam edemez?
- Rakibimizin hangi özelliğini/yeteneğini elemine edersek, bizim isteklerimize kısa sürede boyun eğebilir?

Ağırlık merkezi rekabete girilen firma(lar)ın verimliliğinden öte etkililiğini sağlayan temel özelliği veya yeteneği olabilir. Uygun tempoda ve yüksek teknoloji ürünü çıktıları pazara sunan bir firmanın ağırlık merkezi, Ar-Ge yeteneği olabilir. Bazen yüksek teknoloji ürünü olmasa bile, tüketici ihtiyaçlarına uygun cevap veren bir ürünün ağırlık merkezi, hizmet kalitesi veya pazarlama gayretindeki farklılık olabilir. Uyumluluk ile verimliliği sağlanmış bir yönetim işleminde, etkililik için; rekabete girilen işletme(ler)in ağırlık merkezini hedef alan daha üstün teknoloji bir ürün veya yüksek teknoloji olmasa bile, amaca uygun bir ürün/hizmet sunumu tasarlanıp, hayata geçirilmelidir.

Sonuç olarak bir yönetim işlemi eylemlerden oluşmaktadır. Eylemlerin “zaman/meکانca uyumunun” sağlanması ile “verimlilik” oluşturulabilir. Verimlilik, yönetimin “iç işleyişindeki” bir sonuçtur. Verimlilik “*işin doğru*” yapılmasıdır. Verimli çalışan bir yönetim işleminin, amacın gerçekleşmesini sağlayacak şekilde düzenlenmesi ile “işletme dışında etki(ler)” oluşmaya başlar. Bu niteliği ile etkililik, işletme dışı sonuçlar doğurur. Etkililik “*doğru işin*” yapılmasıdır. Amacın tahakkuku için, yönetim işleminde “hem verimlilik ve hem de etkililik” olması gerekmektedir. Verimli ancak etkili olmayan bir yönetim işleminde, harcanan emek ve gayretler ile başlangıçta tasarlanan amaçtan başka bir yere gidilir. Rakiplerin ağırlık merkezi hedef alınmadığı için, rakipler yeni hamle yapabilir, rekabet artar ve amaç gerçekleşmeyebilir. Benzer şekilde verimsiz ama amaca yönelik faaliyet ise hedefe ulaşmadan “doruk noktasına” ulaşır, kaynak ve emek sarfına neden olabilir. Hem verimsiz hem de etkisiz bir yönetim ise tamamen başarısızlık durumunu ifade eder (85; s.12)

Uyumlulukta zaman ve meکان ilişkisi

Yönetimde verimlilik ve amaca uygun etkililik için, karar ve eylemlerin zaman ve meکانca eş güdümlü hale getirilmesi düşüncesi, uyumluluğun ana felsefesi olarak ele alınmıştır. Bu bölümde, zaman ve meکان ilişkisi incelenecektir. Anılan ilişki veya bağlantı konusunda, askeri dokümanlarda bilgi bulunmaktadır. Buna göre askeri operasyon

planlamasında, zaman ve mekan ilişkisi, “muharebe güçlerinin, planlanan yer ve zamanda toplanması” olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre, amaca uygun içerikteki askeri kuvvetin bir araya gelmesi (yapı) ve bu görev kuvvetinin nerede/nasıl (mekan uygulaması) ve ne zaman kullanılacağına belirlenmesi (işin doğru yapılması), verimlilik ile ilgilidir. Bu eyleminin “doğru iş/lerin” yapılması ile düşman üzerinde etki oluşturulması ise etkililik oluşmasını sağlayacaktır.

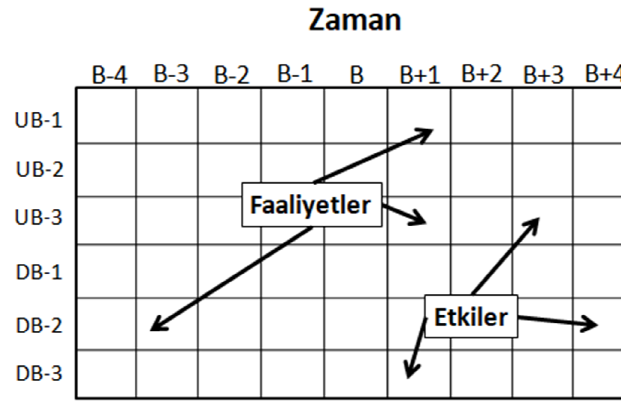
Jomini (2) askeri birliklerin operasyon bölgesinde tertiplenmesi konusunda yaptığı çalışmada, zaman/mekan ilişkisine benzer yönde değinmektedir. Ona göre, kuvvetlerin sonuç alıcı bölgede toplanmaları tek başına yeterli değildir. Bu toplanmanın birliklerin güç ve enerjilerini koruyacak şekilde ve uygun zamanda yapılması gerekmektedir (87). ABD askeri talimnamesi FM 100-5 (84) uyumluluğun tanımında, zaman ve mekan bağlantısına atıf yaparak, kesin sonuç bölgesinde en yüksek muharebe gücü oluşturmanın amaç olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde, savaşmanın felsefesi ve uyumluluk konusundaki diğer bir yayın AFSC Pub. 2, (88) ise uyumluluğun amacının, sonuç bölgesinde çok üstün operasyon gücü toplamak olduğunu ifade etmektedir.

Zaman ve mekan ilişkisini, askeri anlamın dar kalıbından çıkarıp, yönetimin genel kapsamı içinde de ele almak mümkündür. Belirlenmiş bir stratejinin uygulanmasında, zaman ve mekan etkenlerine göre sağlanacak uyumluluk, başlangıçtan itibaren tasarlanan amaca ulaşmada verimlilik sağlayabilir. Üretim yönetimi işleminde, üretim için gerekli girdilerin istenen nitelikte, planlanan yer ve zamanda hazır olması, anılan uyumun basit bir uygulaması olabilir. Benzer şekilde “tam zamanında üretim (*just in-time production*)” yöntemiyle, stok yapmaya gerek kalmadan, anılan uyumun (tedarik akışı) sağlanması mümkündür. Üretimde süreç halkaları arasında, üretim miktar ve zamanlamanın yapılması, üretimde tam kapasite ve verimliliği sağlayacaktır. Mamul ürünlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun olarak, hedeflenen pazarlara (mekan) belirlenen sürelerde (zaman) ulaştırılması, başlangıçta amaçlanan pozisyonun gerçekleşmesine katkı sağlayacak zaman/mekan ilişkileridir.

2.2.6.2. Uyumluluk Tablosunun şekli ve içeriği

Uyumluluk tablosu (*synchronization Matrix*) bir işletmedeki faaliyetlerin zaman/mekanca düzenlenmesi (uyumunun sağlanması) amacıyla kullanılmaktadır. Faaliyetlerin uyumunun sağlanması, zaman/mekanca uygulama sırası (*sequence*) veya uygulama eş zamanlılığın (*simultaneity*) belirlenmesi işlemidir. Yazında Uyumluluk

Tablosu konusuna daha ziyade askeri kaynaklarda yer verildiği görülmektedir. ABD askeri yayını FM 101-5 (89) uyumluluk tablosunun, askeri hareketlerin planlanması ve yönetilmesindeki kullanım amaçlarına değinmiş, ancak standart bir şekil önermemiştir. Asker araştırmacıların bir bölümü, çalışmalarında uyumluluk tablosuna yer vermiş ve konuyu karar destek sistemlerinin incelenmesi bakımından ele almıştır. Bu çalışmalarda da, standart bir uyumluluk tablosu oluşturulamamış olmakla birlikte, yönetim faaliyetlerinin zaman/meکانca uyumunun sağlanması ortak nokta olmuştur.

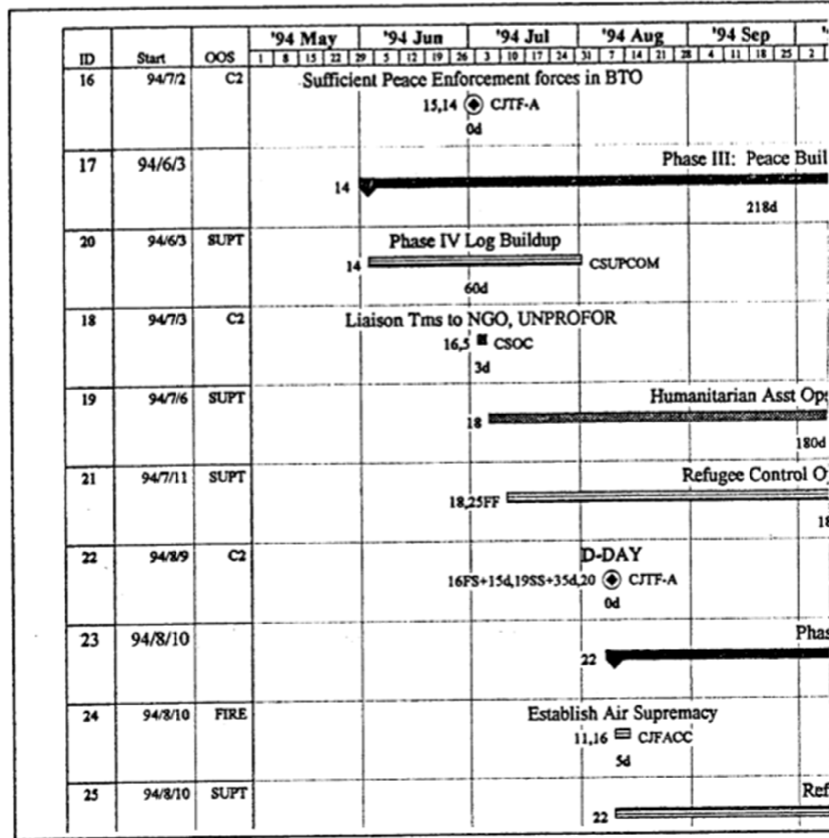


**Şekil 2.8. Uyumluluk tablosu modeli
(Donohue, 1994)**

Uyumluluğun sağlanması için farklı çalışmalarda, ilave kontrol tedbirleri önerilmiştir. Yukarıdaki şekil, incelenen askeri kaynaktan (85) derlenmiştir ve faaliyet/etkilerin zamanca uyumluluğunu amaçlayan basit ve genel bir modeli göstermektedir. Model, satır ve sütunlardan oluşmaktadır. Satırlarda “Uygulama Birimleri” (UB) ve “Destek Birimleri” (DB) gibi, faaliyet içinde yer alacak üniteler işaretlenmiştir. Sütunlar zaman olarak bölünmüştür. Bu bölüm faaliyetin başlama zamanına (B) göre, iki bölüme ayrılabilir. (B) sütununun solunda yer alan bölüm (B-1, B-2 ...) faaliyet başlamadan önceki zamana ait “hazırlık” işlemlerini, sağ bölüm (B+1, B+2 ...) ise “icra” aşamasını göstermektedir. Faaliyetlere benzer şekilde, oluşması düşünülen etkiler de tablo da yer almaktadır. Tablo uygulama veya destek birimlerinin faaliyetleri ne zaman yapacağını ve etkilerin ne zaman oluşturulması konusunda zamana göre eş güdüm oluşturulmasını amaçlamaktadır. Faaliyet/etkilerin ne zaman başlayacağı, ne kadar devam edeceği ve ne zaman sona ereceğinin bu tablo ile belirlenmesi, bu işlemlerin sıra ile yapılacaksa ne zaman veya hangi faaliyetin ardından yapılacağını, eşzamanlı yapılacaksa,

hangi birimlerin ne zaman ve ne kadar süreyle bu işleme (birlikte) katılacağını belirlemesi ile uyumluluğun sağlanmasını amaçlamaktadır.

Aşağıda yer alan “Operasyonel Uyumluluk Tablosu”, “Dinamik Uyumluluk Tablosu”ndan (85; s.49) alınmış ve NATO’nun Bosna’da “Barışı Destekleme Operasyonu” senaryosuna göre, eğitim amaçlı olarak düzenlenmiştir. Tabloda bir askeri hareketin içereceği taktik detaylar yer almadığı gibi, görev analizi veya bir harp oyunu amacı da taşımamaktadır. Örnekteki tablo oluşturulurken, NATO tarafından, Bosna’da bir Barış Gücü oluşturulması, çatışan silahlı güçlerin ayrılması ve silahtan arındırılması, kanun hakimiyetinin yeniden tesisi, mültecilere insani yardım yapılması ve sivil savaşın sona erdirilmesi gibi amaçların gerçekleşmesi için; aynı anda veya birbirini takiben icra edilecek faaliyetler arasındaki uyumluluğun sağlanması hedeflenmiştir.



Şekil 2.9. Operasyonel Uyum Tablosu (Örnek)
(Donohue, 1994)

Uyumluluk tablosunda, en sol sütunda işlem birimleri rakamlar ile ifade edilmiştir. En üst satırda başlıklar ve zaman bölmesi yer almaktadır. Uyumluluğun sağlanmasında ana unsur olan zaman bölmesi Mayıs 1994 ile başlamakta ve haftalık bölümler halinde, aynı

yılın Eylül ayı sonuna kadar olan beş aylık süreyi kapsamaktadır. Tabloda ikinci sütun, faaliyet başlama zamanını göstermektedir. Faaliyetler kendi satırında, başlama zamanına uygun yerde başlayan bir kalın çizgi ile ifade edilmektedir. Faaliyet çizgisinin uzunluğu, faaliyet sonuna kadar olan süreyi gösterecek şekilde düzenlenmektedir. Her faaliyet çizgisi, kendi satır alanında çizileceği için, çizgiler birbirine paralel olmaktadır. Çizgilerin başlangıç ve bitiş yerleri, faaliyetlerin aynı anda veya sıralı olarak uygulanması konusundaki tasarımı grafik olarak göstermektedir. Üçüncü sütun faaliyetin alanını (komuta/kontrol, ikmal/bütünleme, muharebe desteği vs) göstermektedir.

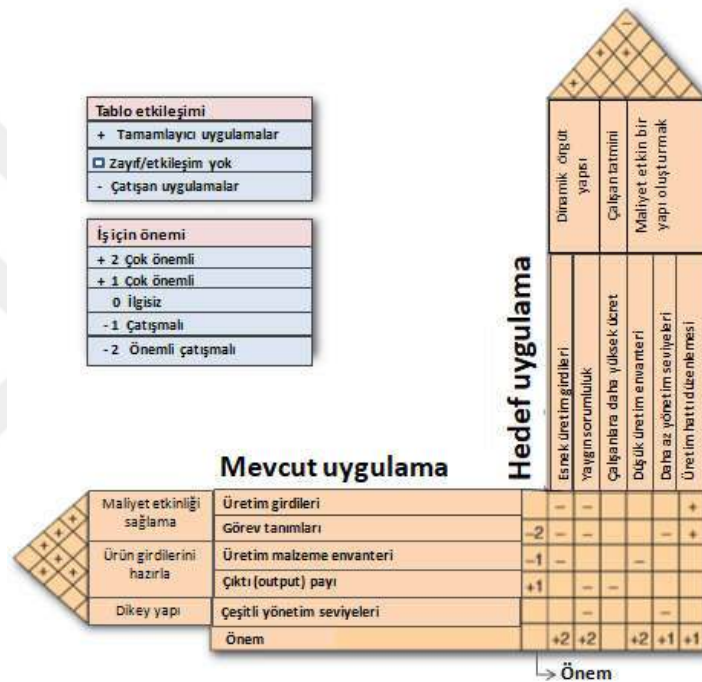
Tabloda faaliyetler çizgi ile ifade edilirken, etki veya oluşturulması tasarlanan sonuçlar çember içindeki pırlanta ile sembolize edilmiştir. Faaliyet veya etkilerin ifade edileceği semboller konusunda standart uygulamalar bulunmamaktadır. Aslında sadece semboller değil, uyumluluk tablosunun tamamı, tasarlanan faaliyet ve zaman/mezan ve ilgili diğer faktörlere göre, tamamen kullanıcıların tasarısına göre şekillendirilmelidir. Örneğin tabloda faaliyetlerin gösterildiği çizgilerden içi dolu olan faaliyetler, içi çizgili olanlara göre önem ve önceliğe sahiptir.

Örnekteki uyumluluk tablosuna göre, 17 numaralı birim/lerce “Barışı Destekleme Harekatı”nın üçüncü safhası, 3 Haziran 1994’de başlayacaktır. Aynı tarihte, lojistik işlemler de (20 numaralı birim) eş zamanlı (*simultaneity*) olarak uygulamaya alınacaktır. Bu faaliyetler başladıktan dört hafta sonra, 3 Temmuz 1994, İrtibat Timleri hükümet dışı örgütler (*NGO*) ve Birleşmiş Milletler Barışı Koruma Birimleri (*UNPROFOR*) ile irtibat ve eş güdüme başlayacaklardır. İnsani Yardım ve Mültecilerin Kontrolü operasyonları, tabloda belirtilen tarih ve süreyle, diğer faaliyetler ile eş güdümlü olarak, uygulamaya alınacak ve genel anlamda operasyonu oluşturan farklı işlemler; bir düzen ve uyum içinde, icra edilmeye çalışılacaktır.

Barışı Destekleme Harekatında, farklı birimlerce sırayla veya eşzamanlı yapılacak faaliyetlere benzer şekilde, ticari işletmeler de, belirlenmiş stratejinin uygulanması aşamasında, faaliyetlerin sırayla/eşzamanlı yapılması ile uyumunu düzenleyebilirler. Yazında bu yönde yayımlanmış örnek veya çalışmalar yetersiz düzeydedir. Aşağıdaki örnek, bir işletmede değişim programının yönetimi amacıyla bir değişim tablosunun (*matrix*) kullanımını içermektedir.

2.2.6.3. Değişim Tablosu

Genel olarak stratejiyi uygulama süreci, programlar oluşturma ve bu programların icrasına yönelik çok sayıda alt işlemlerin icrası olarak yürütülmektedir. Örneğin, Xerox firması maliyetleri düşürmek amacıyla “Yalın Altı Sigma” (*Lean Six Sigma*) adında bir program başlatmıştı (25; s.324). Önce tepe yöneticiler bu program hakkında eğitime tabi tutulmuş ve ardından program kapsamında, değişik detay ve kapsama sahip 250 alt işlem (proje) uygulamaya alınmıştı. Program uygulandığı ilk yıl, 6 milyon \$ tasarruf sağlamış, takip eden yıl için, 8 milyon \$ tasarruf gerçekleşebileceği tahmin edilmiştir.



Şekil 2.10. Değişim Tablosu
(Brvniolfsson (1991))

Genel anlamda stratejiyi uygulamada, firmaların 10-30 arası program yürüttükleri tahmin edilmektedir (90). Bu programlar, Xerox örneğinde olduğu gibi, kısma (*turnaround*) stratejisinin uygulanması amacıyla, tüm işletme birimlerini kapsayan genel bir tasarruf uygulaması olabilir (90). Kimi zaman ise, Ford Motor Company’de, petrol ürünü köpükten imal edilen araç koltuklarının, organik ürünle değiştirilmesi gibi, daha dar kapsamlı da olabilmektedir. Anılan programların temel özelliği, belirlenen stratejinin uygulanması kadar, “değişim” amaçlı yapılmalarıdır. Brynjolfsson, Renshaw vd. (91), bahsi geçen değişim sürecini yönetmek amacıyla, yukarıda bahsi geçen “değişim matriksi (*matrix of change*)” önermişlerdir.

Şekilde görüldüğü gibi, değişim tablosunun dikey ekseninde hedeflenen yeni program faaliyetleri, yatay eksen de ise halen uygulanmakta olan mevcut faaliyetler yer almaktadır. Yeni (hedeflenen) ve mevcut faaliyetlerin bir tabloda farklı iki eksen de yer almasının amacı, olması muhtemel çatışma alanlarının tespit edilmesi için, bu faaliyetlerin incelenmesidir. Değişim tablosunda önce, dikey eksen de yeni faaliyetler kendi içinde değerlendirilir ve faydalı (+), çatışmalı (-) veya etkisiz ilişkiler (boş) belirlenerek dikey eksen uçundaki üçgen alanda işaretlenir. Aynı işlem mevcut faaliyetler için yatay eksen de yapılır ve yatay eksen üçgeninde işaretlenir. Sonra mevcut ve yeni program faaliyetleri, iki eksenin ortak alanında incelenir ve benzer şekilde işaretlenir. Bu faaliyet ile muhtemel sorun/çatışma alanları ve faaliyetlerin önem derecesi ortaya çıkarılmaya çalışılır.

Değişim yönetiminde bir araç olarak kullanılabilecek olan bu matriks yönteminde, yönetimin temel faaliyetleri yer almamaktadır. Bu nedenle değişim tablosunun kullanım alanı, askeri kesimin operasyonlarda uyumluluk için kullandığı uyumluluk tablosundan daha dar ve sınırlıdır. Yazında yer alan değişim matriksi, bu özelliği ile stratejinin uygulanmasında, bütün yönetim fonksiyon ve unsurlarını kapsamayan, dar kapsamlı bir yönetim aracıdır.

2.2.7. Strateji okulları ve planlama/uygulama

Mintzberg (26) “strateji oluşturmaya” açıklamak için “kör insanlar ve fil” metaforunu kullanmıştır. Buna göre, kör insanlar filin tamamını görmedikleri için, ne olduğunu tam olarak bilmemektedirler. Fili anlamak isteyen kör insanlar, filin bir parçasını tutmuşlar ve kavradıkları parça/organ (filin boynuzu, bacağı, kulağı vs) fil olarak algılamaktadırlar. Mintzberg’e göre bu parçaları tanımlamak ve bir araya getirmek, fili bütünüyle anlamayı sağlamayacaktır. Farklı strateji okullarının oluşumunu bu metafora benzeten Mintzberg, yine de bu parça/organları yani değişik strateji okullarını tanımanın bütünü görmeye yardımcı olacağını ifade etmektedir. Mintzberg’e göre, her örgüt ve çalışanlar, farklı strateji okullarının içeriğini anlamalı ve bu okulların önerdiği düşünceleri bir araya getirip, kendi örgütü ve iş ortamına uygun çözüm yolunu geliştirmelidir.

Strateji okullarından ilki Tasarım (*Design*) okuludur. Bu okulun ana fikri, örgütün iç dinamiklerinin dış çevreye uyarlanmasıdır. Bu amaçla SWOT (*Strengths, Weakness, Threats, Opportunities*) analizi kullanılması önerilir. SWOT analizi ile örgütün iç dinamikleri (güçlü ve zayıf yönler) ile çevresel etkenler (fırsat ve tehditler) arasında bir

denge oluşturulmasına çalışılır. Bu strateji okulunda planlama ve uygulama arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu ve iyi bir planlamanın uygulama için gerekliliği açıklanır.

Planlama okulu, stratejik karara etki eden çevresel hususların değerlendirilmesi ve planlamanın “tahmin et ve planla (*predict and plan*)” anlayışıyla uygulanması ile karakterize edilebilir. Uygulama biçimi hiyerarşik olarak, üstten alta doğru ve oldukça biçimseldir. Planlama uygulama ve kontrol aşamaları analitik olarak düşünülür ve bu doğrultuda icra edilmesi tasarlanır.

Konumlanma (*Positioning*) okulunda ana düşünce, içinde faaliyet gösterilen endüstri alanında, rekabete girilen rakiplere üstünlük sağlayacak çözümlerin bulunmasıdır. Planlama ve Tasarım okullarının aksine, daha dar bir bakış açısıyla ve sosyal, politik ve kültürel öğeleri önemsemeden sadece rekabet üstünlüğü oluşturulmasına odaklanılır.

Girişimcilik (*The Entrepreneurial school*) okulu, lider odaklı bir görüşe sahiptir. Liderin açıkladığı vizyon, temel hareket noktasıdır. Bilişsel (*The Cognitive school*) okulunda, strateji sürecinin zihinsel özelliği ön plana çıkmıştır. Strateji karar ve uygulamaları, farklı karar alıcı ve uygulayıcıların farklı psikolojik özelliklerine göre değişebilir.

ğrenme (*The Learning school*) okulunda planlama ve uygulama i içedir. Uygulamada alışkanlık haline gelmiş işlemler olmakla beraber, farklı çevresel ve örgütsel nedenlerle, başlangıçta tasarlanan hareket tarzından farklı çözüm yolları (*emergent*) uygulamaya alınabilir.

G (*The Power school*) okulunda, strateji karar ve uygulamalarında, örgütün politik yapısına vurgu yapılır. Örgütler herşeyden önce politik organlardır ve karar ve uygulamalar bir yönüyle g mücadelesi alanıdır. Karar ve uygulamalarda bu yön dikkate alınmalıdır.

Kültür (*The Cultural school*) okulunda, örgütlere özgü kültürel öğelere vurgu yapılmaktadır. Örgütlerin kültürel kimliklerinin (takım çalışmasına yatkınlığı, dürüstlük, çekişme, kontrol vs) karar ve uygulamalar üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Kültürel yapısı güçlü örgütlerde, örneğin kararlara her seviyede katılım ve verimlilik sağlanabilir. Uygulamaların kültürel kimlik haline gelmesi, devamlılığın sağlanması yanısıra, kısa zamanda bu öğelerin değişmeyeceğini de ifade edebilmektedir.

Çevre (*The Environmental School*) okulunda örgütler çevresel etkilere karşı reaksiyonel konumdadırlar. Örgütün çevreye uyum yeteneği, bu okulda kritik öneme sahiptir. Yapılandırma (*The Configuration school*) okulu, değişim ve yapılanmanın, bir örgütün yaşam ömrü (döngüsü) içinde önemli bir unsur olduğunu ve örgütlerin değişim ve yeniden yapılanma doğrultusunda adımlar atması gerektiğini savunmaktadır.

2.2.8. Yazın değerlendirmesi

Alandaki ilk çalışmalarda, Drazin ve Howard (50) strateji-yapı ilişkisi ve çevreye uyum için yapıda değişiklik (*reorganization*) yapmayı, Daft ve Macintosh (51) ise orta seviye yöneticilere ağırlık verip kaynak dağıtımı ve performans yoluyla uygulamada etkinliği sağlamanın mümkün olduğunu ileri sürmüştür. Bourgeois ve Boldwin (52), başarılı bir uygulama için liderliğe önem vermiş ve lider çeşitlerine vurgu yapmıştır. Alexander (42) planlama ve uygulamayı birlikte ele alıp, bu iki olguyu, bir “madalyonun iki yüzünde” yer alan, bağlantılı faktörler olarak incelemiştir. Bu yıllarda yapılan diğer çalışmaların bir kısmında uygulama, yapı bakımından incelenmeye devam etmiştir. Roth (59) yapı ve eş güdüm, Skivington (58) yapı, sistemler ve etkileşim, Yip (61) yapı, kültür ve süreç, konularında çalışma yapmışlardır.

Uygulama konusunda uzun yıllar çalışmalar yapan Hrebiniak, 1992’de, çevrenin yapıya etkisini küresel pazarlar bakımından ele almış ve başarılı uygulama için matriks yapıları önermiştir (62). Aynı yıl Kaplan ve Norton, Dengelenmiş Skor Kart modeli konusundaki ilk çalışma ile uygulamada başarı için dört ana faktör (müşteriler, finans, iç ticari işlemler, öğrenme ve büyüme) üzerinde çalışma yapılmasını vurgulamıştır (74). Schmelzer ve Olsen (64), çevresel belirsizliğe dikkat çekip, strateji uygulamayı bağlam ve süreç açısından irdelemiştir. Redding ve Catanello (63) ise, uygulamada başarı için liderlik tarzına dikkat çekmiş ve “doğaçlama yönetim-yaratıcılık” olgusunu işlemiştir. Feurer (78) DSK modeline benzer şekilde, kurumsal öğrenme ve stratejinin buna göre yeniden değerlendirilmesi düşüncesi ile yazın alanına katkı yapmıştır. Rutan (66) ise yönetimde denge anlayışını süreç açısından ele almış ve ara hedef değerlendirmeleri ile bu dengenin sağlanması görüşünü ileri sürmüştür.

1990’lı yılların sonuna gelindiğinde, stratejiyi planlama kadar uygulamanın da önemli olduğu görüşü ön plana çıkmaya başlamıştır. Nutt (43) uygulama aşamasında alınan kararların yarısının başarısız olduğunu, Noble (16) ise stratejik hedeflere,

planlamadan ziyade ancak başarılı bir uygulama ile ulaşılabileceğine vurgu yapmışlardır. Bu yıllarda yapılan araştırmaların bir kısmı, uygulamada başarıya “engel olan etkenlerin” belirlenmesi ve incelenmesine ayrılmıştır. Beer ve Eisenstat (45) başarılı uygulamayı olumsuz etkileyen faktörleri, “Sessiz Öldürücüler (*Silent Killers*)” olarak nitelemiş ve bunları insan bedenindeki ‘kolesterole’ benzetmiştir. Delisi (46) benzer yönde bir çalışma ile “Sessiz Öldürücüler” görüşünü desteklemiştir. Brannen (47) örgüt içi işleyişteki eksiklikler, Hrebiniak (40) ise örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklanan engelleri açıklamışlardır. Aynı dönemde, Feo ve Janssen (68) başarılı bir uygulama için örgütsel işleyiş ve çalışanlara dair on ilke, Davenport (21) uygulama bakımından sistem ve düzeni savunan “strateji mühendisliği” ile karşıt konumdaki “strateji anarşisi” görüşlerini, Hrebiniak (48) ise uygulama başarısı bakımından “uygulama rehberinin” önemine vurgu yaptığı çalışmalarını yayımlamışlardır. Brinkschröder (81) ise, örgüt içi engellere karşı “3S (Strateji, Yapı ve Davranış)” yaklaşımı ile çözüm yöntemi önermiştir.

Uygulama alanı yazınına genel anlamda incelendiğinde, iki ana bölümde çalışma yapıldığı görülmektedir. Birinci alanda yapılan çalışmalar, stratejik planda öngörülen hedefe ulaşmak konusunda yaşanan “başarısızlığın nedenlerine” yönelik olmuştur. Bir başka ifadeyle, başarının önündeki “engellerin” neler olduğu araştırılmıştır. Çoğunlukla 2000 yılı sonrasında başlayan bu çalışmalarda, örgütsel işleyişten kaynaklanan farklı engeller olduğu ifade edilmiştir. Bahse konu engellerin bir kısmı aşağıda sıralanmıştır:

- Kaynak yetersizliği (47),
- Stratejik planın yetersizliği veya karmaşıklığı (45, 46, 40)
- Üst yönetimin etkisizliği (45, 46),
- Değişim konusunda iç direnci yönetememek (40),
- Zayıf iletişim veya iş birliği (45, 46, 47, 40),
- Yetersiz hat yöneticiliği (45),
- Uygulama rehberi bulunmaması (46, 40),
- Yapı ile uyumsuz uygulama (40)
- Stratejik planı bilmemek veya bağlı kalmamak (46)
- Örgütsel veya kültürel sebepler (47)
- Çatışan öncelikler (46)

Uygulama yazınında ikinci ana bölüm, başarı için takip edilmesi gereken faktörler, faktör grupları veya başarı modelleridir. DSK, 7S veya 3S, yazında yer alan başarı modellerine ait örneklerdir. Gerek listeler halinde belirlenen veya gerekse gruplanan başarı faktörlerinin genellikle birbirine benzer faktörlerden oluştuğu veya benzer çözümler sunduğu gözlemlenmiştir. Yazında yapılan bir tarama ile başarı faktörlerinin hangi kaynaklarda yer aldığı aşağıdaki tabloda listelenmiştir:

Tablo 2.1. Başarı faktörleri ve yer aldığı kaynaklar

Başarı faktörleri	Yer aldığı kaynaklar
Strateji-yapı uyumu	(1), (2), (25), (27), (50), (55), (59), (58), (59), (61), (62), (72), (81), (93), (94), (95), (96), (97), (98), (99), (100), (101), (102), (103), (104)
Kaynak ve yeteneklerin yönetimi	(1), (2), (9), (25), (27), (31), (59), (64), (72), (92), (61), (116), (117), (118), (119), (120), (121)
Liderlik ve isteklendirme	(1), (2), (27), (38), (45), (51), (52), (53), (54), (62), (63), (68), (69), (70), (71)
Eşgüdüm	(1), (2), (27), (56), (57), (59), (60), (84), (85), (66), (68), (84), (105), (106), (107), (108), (109), (110)
Uygulamanın süreç olgusuna göre düzenlenmesi	(1), (2), (20), (25), (26), (27), (39), (61), (77), (84), (85)
Kurumsal öğrenme	(1), (2), (14), (17), (25), (26), (27), (39), (62), (74), (75), (77), (78), (122)
Örgüt dışı çevre etkilerinin incelenmesi	(1), (2), (8), (23), (25), (27), (60), (62), (64), (77), (95), (111), (112), (113), (114), (115)
Uygulama rehberi ve kontrol	(1), (2), (20), (27), (51), (57), (62), (68), (70), (84), (85,)

Başarı faktörleri yazını incelendiğinde, büyük çoğunluğunun strateji-yapı uyumuna ait olduğu (25 kaynak), bununla birlikte çoğunlukla eşgüdüm (18 kaynak), kaynak ve yetenek yönetimi (17 kaynak) ve örgüt dışı alana (16 kaynak) vurgu yapıldığı görülmektedir. Yukarıda sıralanan sekiz ana başlıktan, sırasıyla vurgulanan diğer faktörler ise liderlik ve isteklendirme (15 kaynak), kurumsal öğrenme (14 kaynak) ve uygulamanın süreç olgusuna göre düzenlenmesi ile uygulama rehberi ve kontroldür (11'er kaynak).

2.2.9. Tez önerisinin yazındaki konumu

Mintzberg (26) göre strateji okullarından Tasarım, Planlama ve Konumlanma okulları, strateji oluşturma ve uygulama aşamalarını net olarak ayırmaktadır. Daha ziyade strateji oluşturma aşamasına ağırlık veren ve “*prescriptive* (emreden)” olarak nitelenen bu okulların ana odak noktası, strateji kararlarının “nasıl” alınacağıdır (*how strategies are being decided*) (123). Bu üç okulun planlama ile ilgili ortak ve katı (*rigid*) olan yanları; geleceğe dair tahmin ve öngöründe bulunmak ve planlamayı bu kapsamda amaç, niyet ve hedefler doğrultusunda geliştirmektir. Askeri planlama yöntemleri, bu okulların görüşlerini büyük ölçüde benimsemiştir.

Abitona (123), diğer okulları tanımlayıcı (*descriptive*) olarak ele almıştır. Bu okullar, planlamadan ziyade “uygulama” alanına yakındır ve uygulamada ne yapılması gerektiğine (*what strategies should be done*) ağırlık vermektedirler. Bu okullara göre karar ve uygulama işlemi, sadece örgüt üst yönetimlerine bırakılmamalı, örgütün her aşamasından katılım sağlanarak ortak gayret oluşturulmalıdır. Bu nedenle, örgütsel yapı ile iç ve dış çevre, bu okulların çalışma alanında önemli yer tutmaktadır (123). Karmaşık ve rekabetçi çevrede hayatta kalabilmek için, değişen iç ve dış koşullar gözlenmeli ve kriz yönetimi, risk yönetimi veya muhtemel sorun alanlarının analizi gibi çalışmalar yapılmalıdır.

Mintzberg’in (26) başlangıç metaforuna geri dönersek, strateji okulları stratejik yönetime ait genel bir çerçeve çizmişlerdir. On değişik okula ait görüşler “emredici” ve “tanımlayıcı” okullar olarak iki ana bölüme ayrılmıştır. Bu okullardan emredici okullar daha ziyade “strateji oluşturma” aşamasına yoğunlaşmış ve “nasıl” karar alınmalı sorusunu yanıtlamaya çalışmıştır. Diğer yanda tanımlayıcı okullar “uygulamaya” ağırlık vermiş ve “ne yapmak” sorusu üzerinde çalışmıştır. Mintzberg’in ifade ettiği gibi, parçalar (strateji okulları) bir araya getirilmiş ama yine de bütünü tam anlamıyla açıklayamamıştır. Çünkü uygulamadaki başarısızlık oranı hala yüksektir.

Uygulamada başarı oranını yükseltebilmek için, tanımlayıcı okulların odaklandığı uygulamada “ne yapmak” konusu kadar “nasıl yapmak” sorusuna da ağırlık vermek gerektiği değerlendirilmektedir. Uygulama aşamasında “nasıl yapmak” konusunda yazında bir boşluk olduğu gözlenmektedir. Bu tez çalışması ile bu alana yönelik bir çalışma yapılarak, uygulama aşamasında “nasıl yapmak” sorusuna cevap teşkil edebilecek bir model önerilecektir.

3. MATERYAL ve YÖNTEM

3.1. Sorunun niteliği, kapsamı ve sınırları

Araştırmaya değer görülen ana sorunsal, stratejilerin çoğunlukla planlandığı gibi uygulanamaması konusudur. Öngörülemeyen veya hesaplanamayan etkenler ya da örgütlenme biçimi ve işleyişteki hatalar, belirlenmiş stratejilerin uygulanmasında gecikme veya kimi zaman ana hedeften daha büyük sapmalara, hatta başarısızlıklara neden olmaktadır.

3.2. Sorun ve araştırma soruları

3.2.1. Temel sorun

Uygulama aşamasında karşılaşılan “gecikme”, “aksama” veya “başarısızlıklardır”. Nitekim Alexander’ın (42) yaptığı alan araştırmasına göre:

- Uygulama tahmin edilenden çok daha uzun zamanda gerçekleşmektedir,
- Öngörülemeyen ana sorunlar ile karşılaşmaktadır,

3.2.2. Alt sorunlar

- Örgütlerde eşgüdüm ve iş birliği çoğunlukla yetersizdir,
- Çatışan faaliyetler ve krizler, ana hedeften sapmaya neden olmaktadır,
- Dış çevreden yansıyan (ekonomik kriz, yüksek rekabet, değişen mevzuat vs.) ve uygulamaya olumsuz etki yapan kontrol dışı gelişmeler oluşmaktadır,
- Kritik önemi olan uygulamalar, detaylı talimatlar ile açıklanamamaktadır,
- Uygulamayı takip ve kontrolde kullanılan bilgi sistemleri yetersizdir.

3.2.3. Araştırma soruları

3.2.3.1. 1. Ana araştırma sorusu

Amaca uygun yapının (strategy-structure fit) başarılı uygulama üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

3.2.3.2. 2. Ana araştırma sorusu

Amaca uygun yapı – başarılı uygulama ilişkisinde, uyumluluk (zaman, mekan veya etki) düzenlemesinin, nasıl bir etkisi vardır?

3.2.3.3. 3. Ana araştırma sorusu

Dış etkenlerin (çevre), amaca uygun yapı - başarılı uygulama ilişkisi üzerinde, nasıl bir etkisi vardır?

3.2.3.4. 4. Ana araştırma sorusu

İç etkenlerin (kaynak ve yetenekler) amaca uygun yapı - başarılı uygulama ilişkisi üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

3.3. Araştırma yöntemi

Uygulamada başarıyı etkileyen veya engelleyen etkenlerin incelenmesi ve başarıya ulaşabilmek için uygulamanın “nasıl” yapılması gerektiği üzerinde çalışılmıştır. Bu nedenle yapılan çalışma, amaç bakımından “tanımlayıcı araştırma” olarak tasarlanmıştır.

Kullanılan yöntem olarak çalışma, “nitel yönelimli” olarak düşünülmüştür. Uygulamadaki gecikme veya başarısızlığın altında yatan etkenlerin anlaşılmaya çalışıldığı bu çalışmada olgular, doğal oluşumu içinde incelenerek, “kuramsal bir çerçeve” oluşturulması hedeflenmiştir.

Çalışma yöntemi olarak, stratejik yönetim yazını irdelenerek, uygulamada başarısızlığa neden olan engeller ve başarı faktörleri incelenmiştir. Başarı faktörleri tek tek ele alındığında, farklı strateji okullarında değişik anlamlarda değerlendirilmektedir. Bu bakımdan başarı faktörleri gruplandırılmıştır.

Başarı faktörleri; yazın incelemesinde (Skivington ve Daft (58), Pettigrew ve Whipp (60), Schmelzer ve Olsen (64), Miller (65), De Feo ve Janssen (68) ve Okumuş (77) ifade edildiği gibi gruplanarak, ana araştırma soruları (önergeler) belirlenmiştir. Bu ana araştırma soruları (önergeler), modelin ana bileşenlerini oluşturmaktadır.

Son olarak model, alan çalışmasında denenmiştir. Alan çalışması “örnek olay çalışması (*case study*)” kapsamında planlanmıştır. Bu çalışmada önce, alan çalışması yapılacak firma hakkında doküman analizi yapılmıştır. İkinci aşamada, firmada gözlem çalışması yapıp, farklı bölümlerdeki uygulama işlemleri, yerinde incelenmiştir. Son aşamada, ana araştırma soruları ve alt sorulardan oluşmuş (yarı yapılandırılmış) bir mülakat yapılmıştır. Alan çalışması ile araştırma sorularının, uygulamadaki başarıya etkileri incelenerek, modelin uygulanabilirliği sınanmış ve zayıf yönleri tespit edilip geliştirilmiştir.

3.4. Araştırmanın amaçları ve beklenen yararlar

Bu araştırma ile “etkili” ve “verimli” bir yönetim modelinin tanımlanması amaçlanmaktadır. Bu amacın gerçekleşmesi doğrultusunda:

- Dağınık halde bulunan uygulama yazınına, kavramsal boyutta katkı sağlamak,
- Önerilen model ile gerek “uygulama öncesi hazırlık” ve gerekse “uygulama aşamalarında” stratejik hedef doğrultusunda “uyumluluğun” sağlanmasını temin etmek,
- Kendi kaynak ve yeteneklerimizi, rakiplerin kaynak ve yetenekleri ile kıyaslayarak (*oyun kuramı*), en uygun (*optimal*) çözümü oluşturmak (etkililik),
- Uygulamanın sonraki safhalarında, başarıya engel oluşturabilecek olası engellerin sistematik olarak incelenmesi ve alternatifli çözüm yollarının belirlenmesidir. Böylece önerilen “icra tablosunu”, bir “yönetim paneli/kokpiti” gibi kullanmayı gerçekleştirmek.

3.5. Veri toplama teknikleri

Çalışmanın başlangıcında, uygulama yazını incelenmiştir. Yazında uygulama işleminin gecikme, aksama veya başarısızlığına neden olan etkenler, farklı yönleriyle irdelenmiştir. Uygulamada “ne yapılmalı” sorusuna, başlangıçta başarı faktörleri listeleri, daha sonra modeller ve en son olarak faktör gruplamaları ile çözüm arandığı görülmektedir. Çoğunlukla askeri (ABD yazını) talimnamelerden oluşan askeri yazında ise uygulamadaki başarısızlıklara çözüm bulmak için ne yapmak (savaş ilkeleri) sorusu ile birlikte “nasıl yapmak” sorusu da ele alınmaktadır. Bu nedenle açık kaynaklarda yer alan askeri kavram (*concept*) talimnameleri de incelenerek, bilgi toplanmıştır. Askeri yazın incelemesinde, strateji belirleme-uygulama (*formulation-implementation*) ilişkisine ışık tutabilecek geçmiş harp uygulamalarından örnekler de incelemeye alınmıştır. Geriye dönük (*retrospective*) bu çalışma ile model oluşturma çalışmasına kavram (*concept*) düzeyinde veri sağlanmıştır.

Yazın incelemesi ile toplanan bilgilerden başarı faktörleri incelemeye alınmıştır. Yönetim yazınında en çok kullanılan başarı faktörleri belirlenerek, araştırma yönteminde belirtildiği şekilde gruplanarak, model oluşturulmuştur.

Bundan sonraki aşamada, sanayi (alan) çalışması yapılmıştır. Alan çalışmasının kurumsal yapısı güçlü, yurt içi ve yurt dışı pazarlarda faaliyet gösteren bir firmada yapılması düşünülmüştür. Alan çalışmasına ilişkin olarak alınan Etik Kurulu onay belgeleri

EK-1’de, mülakat formları EK-2’dedir. Nitel yönelimli bu çalışma sonunda temel amaç, araştırılan konu hakkında gerçekçi ve betimleyici bir model ortaya koymaktır.

3.6. Çalışmanın düzeyi

Çalışmanın analiz düzeyi “örgüt” seviyesidir. İşletmelerin örgütsel stratejilerini uygulama aşamasında karşılaştıkları engeller ve başarı faktörlerinin, uygulama süreci ve sonuçlarına etkileri incelenerek, bu çalışma için belirlenen ana araştırma soruları (önergeler) kapsamında, uygun çözüm modeli çalışması yapılmıştır.

3.7. Sorunun incelenmesi

Soruna çözüm teşkil etmek üzere yazında yapılan çalışmalar, çok dağınık ve karmaşık bir yapı sergilemektedir. Uygulama (*implementation*) alanındaki bu çalışmalar “ne yapılması” gerektiğini incelemektedir. Bu çalışmalarda yapı, çalışanlar, sistemler gibi faktörler ele alınmaktadır. Uygulamadaki başarısızlık konusunda yapılan çalışmalar ise2. bölümde yer aldığı üzere, başarısızlığa neden olan sorunların ve çözüm önerilerinin listelenmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Kimi araştırmacılar çözüm önerisinde yer alan faktörleri gruplayarak veya bir model çerçevesinde birleştirerek sunmuşlardır. Bu anlamda yapılan ilk çalışmalardan biri Waterman vd. (72) önerdiği “7S” modelidir. Okumuş’a (77) göre bu modelde önerilen yedi faktör arasındaki bağ ve etkileşim belli olmadığı gibi, bu faktörlerin uygulama aşamasında nasıl kullanılacağı da açıklanmamıştır. Bu eleştiri, çözüme yönelik faktörleri sıralayan ilk çalışmaların hemen hepsi için geçerlidir. Bu çalışmaların deneysel olarak sınanmamış olması diğer bir eleştiri konusudur.

Hambrick ve Canella (56) ile başlayan ilk deneysel çalışmalarda, önceki çalışmalara benzer şekilde yine başarı faktörler sıralanmıştır. Bu çalışmalarda genellikle; yapı, sistemler, çalışanlar, iletişim ve çevresel belirsizlik gibi “ne yapılması” gerektiğine yönelik faktörler listelenmiştir. Faktör sıralamada çoğu kez, uygulamada başarısızlığa neden olan engellerin kök nedenlerine inmeden ve nedensellik bağı oluşturulmadan “ne yapılması” gerektiği açıklanmaya çalışılmıştır.

Skivington ve Daft (58) üç ayrı sektörde yaptıkları bir alan çalışması sonrasında, beş başarı faktörü belirlemişler ancak bu faktörleri ilk kez “çerçeve faktörleri (*framework factors*)” ve “işlem faktörleri (*process factors*)” olarak gruplamışlardır (77). Miller (65) yaptığı çalışmada, faktör listesi oluşturduktan sonra, bu faktörleri iki gruba ayırmıştır. Öncelikli grupta yer alan faktörleri “gerçekleştiriciler (*realizers*)” olarak, diğerlerini ise

“destekleyici (*enablers*)” olarak tanımlamıştır. Okumuş (77) ise 11 adet başarı faktörü olduğunu belirtip bu faktörleri “kapsam (*content*), bağlam (*context*), işlem (*process*) ve sonuç (*outcome*)” başlıkları altında birleştirmiştir.

Başarı faktörlerinin sıralanması, modellerin oluşturulması ve son olarak faktör gruplaması ile uygulamada başarıyı arayan çalışmalar, üç ayrı evrim geçirmiş ancak “ne yapmak” sorusuna odaklanıp kalmışlardır. Belirlenmiş stratejinin uygulamasında karşılaşılan sorunlara bir çözüm oluşturabilmek için sadece “ne yapmak” sorusuna değil, aynı zamanda “nasıl yapmak” sorusuna da çalışmak gerekmektedir. Çünkü uygulamadaki sorunlar, sadece yapı veya sistem ya da kişilerden kaynaklanmamaktadır. Uygulama sürecinin, bir birini takip eden (*sequential*) veya eş zamanlı (*simultaneous*) icra edilen çok sayıda faaliyeti içerdiği düşünüldüğünde, işleyiş ve operasyon sürecine yönelik çalışmalar yapma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Uygulama sürecindeki temel ve alt sorunlar konusunda, Alexander’ın (42) yaptığı alan çalışması ile belirlediği sorunlar (örneğin örgütlerde iş birliği ve eşgüdüm çoğu kez yetersizdir) uygulama sürecindeki bu ve benzeri işlemlere ağırlık verilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu husus, yapıyı tasarlamak kadar, bu yapının “amaca uygun” ve “verimli” olarak işletilmesi konusuna çalışılmasını icap ettirmektedir. Bu tez çalışmasının ana sorusu, tasarlanan yapının “nasıl” kullanılacağıyla doğrudan ilgilidir.

Yazın incelemesi (2. bölüm) sonunda, farklı araştırmacıların çalışmalarından derlenen sekiz başarı faktörü belirlenmişti. Bu faktörler, uygulamadaki başarısızlık veya aksaklıkları, işlem/operasyon seviyesinde incelemesi bakımından önem taşımaktadır.

Uygulamada başarısızlık veya aksaklıklar üzerinde çalışarak belirlenen bu faktörlerin listelenerek kullanılması, yazındaki yaygın hatanın tekrarlanması işlemi olacaktır. Çünkü stratejik yönetim anlayışında, farklı görüşleri savunan çeşitli “strateji okulları” vardır. Her bir okul, stratejik yönetimi değişik bakış açısıyla ele alır ve farklı öneriler sunar. Dolayısıyla strateji okullarının oluşturduğu görüşlerde çevre, yapı veya hiyerarşi gibi faktörlere bakış açıları farklıdır. Örneğin Planlama veya Tasarım okullarında çevre belirgin ve dengelidir, hiyerarşik yapı merkezî ve üstten alta doğrudur. Ancak Öğrenme okulunda çevre belirsiz ve dengesizdir, adem-i merkezi otorite ve hiyerarşik yapının alttan üstte doğru belirlenmiş bir çalışma ve iletişim yapısını içermektedir. Bu bakımdan faktörler listesinde sadece çevre veya yapı ya da hiyerarşik yapı yer aldığında, farklı okullara ait görüşler, bu faktörleri farklı veya değişik anlamlarda algılayacaklardır.

O halde, daha başarılı bir uygulama için, Okumuş (77) veya Miller'ın (65) yaptığı gibi, faktörler gruplanarak, ana yönetim mantığı belirlenmelidir. Faktörleri gruplamadaki amaç, faktörler arasındaki “bağ ve etkileşimi” belirleyerek, gruplanan faktörlerin bir bütün olarak uygulamadaki yerini ve anlamını tanımlamaktır. Aşağıdaki tabloda, daha başarılı bir yönetim uygulaması için belirlenen sekiz faktöre ait yapılan gruplama yer almaktadır.

Tablo 3.1. Başarı faktörleri gruplama tablosu

	Başarı faktörleri	Çerçeve (<i>framework</i>)	İşlem (<i>process</i>)	Bağlam (<i>context</i>)
1	Strateji-yapı uyumu		X	Verimlilik
2	Eşgüdüm		X	Verimlilik
3	Örgüt dışı çevre etkilerinin incelenmesi		X	Etkililik
4	Kaynak ve yetenek yönetimi		X	Etkililik
5	Liderlik ve isteklendirme	X		
6	Kurumsal öğrenme	X		
7	Uygulamanın süreç olgusuna göre düzenlenmesi	X		
8	Uygulama rehberi ve kontrol		X	

3.7.1. Çerçeve (framework) faktörler

Başarı faktörlerinden liderlik ve isteklendirme, kurumsal öğrenme ve uygulamanın süreç olgusuna göre düzenlenmesi çerçeve (*framework*) olarak gruplanmıştır. Çünkü bu üç faktör bir arada, uygulamanın ana çerçevesini oluşturacaktır. Oluşturulan bu ana çerçeve, uygulama işleminin temel anlayışını teşkil etmektedir. Bir başka ifadeyle, işlem sütununda yer alan ve doğrudan icraya yönelik faktörlerin, hangi yönetim atmosferinde uygulanacağını izah etmektedir. Bu bakımdan, “çerçeve faktörleri” araştırmanın

faraziyelerinde yer almakta ve uygulama aşamasında bu faktörlerin doğru ve etkili olarak kullanıldığı kabul edilmektedir. Bu faktörlere ait açıklamalar şöyledir:

Liderlik ve isteklendirme

- Liderler örgütlerinin beyni ve itici kuvvetidir (84).
- Farklı strateji okulları, değişik liderlik modelleri önermişlerdir, Planlama ve Tasarım okullarında resmi bir liderlik yöntemi ve bu lider yönetiminde üstten alta doğru hiyerarşik olarak oluşturulan bir yönetim anlayışı esas alınmıştır. Girişimcilik okulunda, liderin rolü çok daha belirgindir. Bu okula göre lider, örgütün vizyonunu belirleyen, strateji oluşturan ve uygulamayı düzenleyen esas araçtır (26).
- Bilişsel okul veya Güç okulunda, liderin önemi daha azdır. Bu okullara göre yönetimde çalışanlar arası ilişkiler bilişseldir ve örgütte karar alma işlemi politiktir. Dolayısıyla karar alma ve uygulama sadece lidere göre düzenlenemez. Gerekli durumlarda, çalışanlar arasında görüşme ve görüş birliği (uzlaşma) sağlanmalıdır (52).
- Yönetimde, her duruma uygun ve sabit bir liderlik anlayışı bulunmamaktadır. Durum ve koşullara uygun liderlik ve ekip çalışması düşünülmelidir (51).
- Stratejik amacın gerçekleşmesinde, liderlik biçimi kadar, her kademedan yönetici ve çalışanların, aktif olarak uygulama ve yönetime katılmaları, başarı olasılığını yükseltecektir (51).
- Daha başarılı bir uygulama için, her kademedan, ne yaptığını ve kendisinden ne beklediğini bilen çalışan ve liderlerden oluşan bir yapı oluşturulmalıdır (63).

Kurumsal öğrenme

- Kurumsal öğrenme süreci, örgütün değişen çevreye uyumuyla kazanılır (39).
- Çevreye uyum sürecinde, çevresel etkenlere karşılık verebilecek örgütsel yeteneklerin geliştirilmesi önem kazanır (39).
- Bu bakımdan kurumsal öğrenme süreci, dış çevreye uyum kadar, örgütsel yeteneklerin geliştirilmesi işlemini de içerir (39).
- Kurumsal öğrenme sürecinde, strateji oluşturma (*formulation*) ve uygulama (*implementation*) bir birinden ayrı düşünülmez. Tam aksine, uygulama sürecinde, yeniden değerlendirmeler yaparak, yeni kararlar almak gerekeceği için, strateji oluşturma ve uygulama işlemleri birlikte ele alınır (54).

- Planlama ve uygulamanın birlikte ele alınması ve uygulamada ihtiyaç olan hallerde, stratejik amaç doğrultusunda yeni alternatif kararlar alınması, zamanla örgütte uygulama model veya desenleri oluşmasını sağlar (54).

- Geçmiş uygulamalar da dikkate alındığında, oluşan bu uygulama modelleri, geleceğe yönelik olarak, kurumsal öğrenmenin alt yapısını oluşturur (54).

Uygulamanın süreç olgusuna göre düzenlenmesi

- Stratejik yönetim; amaçların belirlenmesi, strateji oluşturma ve planlama/programlama, uygulama, kontrol, yeniden değerlendirme ve yeni kararlar alınması olmak üzere, amacın gerçekleşmesine kadar, farklı işlemleri içerir (84).

- Planlar genellikle geleceğe yönelik eylem setlerini kapsar, programlar ise bu eylem setlerinin ne zaman yapılacağını belirtirler (84).

- Çevresel belirsizlikler ve öngörülemeyen etkenler veya engeller nedeniyle planlar çoğu kez programlandıkları gibi uygulanamazlar (89).

- Uygulama sürecinde, sıklıkla yeniden durum değerlendirme ve yeni kararlar alma ihtiyacı oluşur (89).

- Kimi zaman küçük kaynak veya eylem seti değişiklikleri ile başlangıç planı (*deliberate strategy*) doğrultusunda kararlar alınabileceği gibi, oluşan koşullar gereği, kimi zaman kaynak ve eylem setlerinde daha radikal kararlar almak (*emergent strategy*) gereği oluşabilir ve bu karar doğrultusunda, başlangıçta amaçlanan hedefte değişiklik yapma, hedefin bir bölümünden vazgeçme ve hatta yeni bir hedefe yönelme gerekebilir (39).

- Bu bakımdan plan ve uygulama işleminin bir süreç olgusu içinde ve daima birlikte düşünülmesi, çevresel belirsizlikler ya da engellere karşı esnek mukabeleye hazır olunması icap etmektedir (84).

3.7.2. İşlem (*process*) faktörleri

İşlem sütununda, beş ayrı faktör yer almaktadır. Bu faktörlerden strateji-yapı uyumu, eş güdüm, örgüt dışı çevre etkilerinin incelenmesi ile kaynak ve yetenek yönetimi “stratejik” düzeyde, uygulama rehberi ve kontrol ise “işlem (*transaction*)” düzeyinde incelenecektir. Stratejik yönetim düzeyinde seçilen dört faktör, doğrudan stratejik yönetim uygulamasının temel kapsamını oluşturacaktır. Burada yapılacak çalışmada, uygulamada oluşabilecek muhtemel olumsuzluklar veya aksama ya da başarısızlıklara karşı, bu faktörlerin “nasıl” kullanılması gerektiği incelenecektir. Bu nedenle örneğin, amaca uygun

yapı oluşturmak kadar, oluşturulan bu yapının “amaca uygun olarak sevk ve idaresi” ya da yönlendirilmesi de dikkate alınacaktır.

Uygulama yazınının birinci dönemde yer alan başarı faktörleri listeleri, ikinci dönemde yer alan uygulama modelleri veya üçüncü dönemde ele alınan faktör gruplamalarında, genel anlamda, başarılı bir uygulama için “ne yapmak” konusu üzerinde çalışılmıştır. Bu tez çalışmasında yer alan sekiz başarı faktörü ve bu faktörlerden oluşturulan işlem grubu, daha ziyade sevk ve idare safhasına ve bu safhadaki olumsuzluklara yöneliktir. Bu nedenle örneğin, uygulamadaki olumsuzlukların ana sebeplerinden biri olan “eşgüdüm” noksanlığı gibi faktörler incelemeye alınacaktır. İşlem faktörlerine ait açıklamalar şöyledir:

Strateji-yapı uyumu

- Strateji-yapı uyumu, uygulamaya katılan çok sayıdaki birimler arasındaki “etkileşim ve ilişkilerin” düzenlenmesi işlemidir (97),
- Örgüt içinde ve dış çevrede olması muhtemel değişimler, strateji-yapı uyumunun, görevlerin başarılmasına kadar dinamik bir anlayışla takip edilmesini gerekli kılmaktadır (99),
- Zajac vd. (102), strateji-yapı uyumu konusunda statik bir anlayış yerine, değişen koşullara uyum sağlayan, dinamik bir yaklaşım ile başarı sağlanabileceğini belirtmektedirler,
- Stanford (103), örgütlerin strateji-yapı uyumu konusunda, çoğu kez ideal konumda olmadıklarını ama en uygun uyumu oluşturmaya çalıştıklarını ifade etmektedir,
- Aleksic ve Jelavic (104)’e göre, strateji-yapı uyumu ile artmış örgütsel performans ilişkisini gösteren çok sayıda deneysel çalışma (Olson vd., 2005; Xu et vd., 2006; Andrews vd., 2009; Camuffo and Wilhelm, 2016) bulunmaktadır,
- Örgüt performansındaki artış, başarılı uygulama ve stratejik hedeflere ulaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Eşgüdüm

- Başarılı bir uygulama için gerekli faktörler veya faktör grupları ya da engelleri inceleyen çalışmalardan ayrı olarak, uygulamada “eşgüdümü” ele alan çalışmalar (84), (85), (88), (89) da bulunmaktadır.
- Çoğunlukla asker araştırmacılar bu konuya ilgi göstermekte ve eşgüdüm için “Uyumluluk Tablosu” yöntemini kullanmaktadır (85).

- İnsanlık tarihi boyunca yaşanan savaşlar ve bu savaşlarda yaşanan başarısızlıklar veya gecikmeler, asker araştırmacılar, uygulamanın bir plan ve programa bağlı olarak icrası düşüncesini oluşturmuştur.

- Faaliyetleri işlem sırasına (*sequence*) ve/veya eş zamanlılık (*simultaneity*) özelliğine göre tasarlayıp “eşgüdüm” oluşturmak, bu düşüncenin ana felsefesini oluşturmuştur (85).

- Eşgüdüm aracı olarak, işlemleri “zaman” veya “mekan” ya da “etki” olarak uyumlu/ahenkli hale getirmek, uygulamada “görevdeşlik (*synergy*)” sağlaması bakımından gerekli görülmüştür. (85)

- Görevdeşlik konusunda, örgüt işleyişi sonunda, girdi-çıktı bağlantısı incelenmektedir. Tek tek girdiler toplamından fazla çıktı alınması hali “görevdeşlik”, aksi durum ise “direnc” olarak açıklanmaktadır (84, 85).

Örgüt dışı çevre etkilerinin incelenmesi

- Çevre okulu (*Environmental school*) anlayışına göre, strateji oluşturma tepkisel bir işlemdir. Bu anlayışa göre çevresel belirsizlik ya da etkiler, strateji oluşturma işlemi için ilk girdileri sağlarlar (26),

- Örgütün çevreye uyum için verdiği tepkiler, strateji oluşturma işleminin özünü teşkil eder (26),

- Örgütün çevreye verdiği tepki, faaliyet gösterdiği endüstrideki rekabette konumunu belirler. Dolayısıyla çevreye verilen tepkiler, rekabet üstünlüğü oluşturma ve bunu sürdürülebilir kılma bakımından önemlidir (8),

- Porter (8) örgütlerin karlı endüstrileri seçip orada konumlanmaları için beş adet çevresel faktörü (rakipler arasındaki rekabet, alıcıların pazarlık gücü, sektöre yeni gireceklerin oluşturduğu tehdit, ikame ürün üreticilerinin sektöre girebilme yeteneği ve tedarikçilerin pazarlık gücü) incelemelerini önermiştir,

- Porter (8) göre, bir endüstride konumlandıktan sonra, “farklılaşma veya maliyet liderliği ya da odaklanma” yöntemlerinden birini seçerek, rekabet üstünlüğü oluşturmak mümkündür,

- Karlılık potansiyeli yüksek olan sektörlerde giriş engelleri güçlü, talep esnekliği düşük ve faaliyet gösteren firma sayısı azdır (118).

Kaynak ve yetenek yönetimi

- Örgütsel performans veya uygulamada başarı için, dış etkenler kadar, örgütlere özgü kaynak ve kabiliyetlerin ele alındığı “iç etkenler” de incelenmelidir. “Kaynaklara dayalı yaklaşımın” özünü oluşturan bu görüşe göre, rekabet avantajı elde etmek, firmaların sahip olduğu “kaynak ve yeteneklerden” geçmektedir (118).

- Bu görüş üstün, değerli ve farklı kaynak ve yeteneklere sahip firmaların, uzun vadede başarılı olacaklarını savunmaktadır. Bu yaklaşım ile birlikte, rekabet üstünlüğü için bakış açısı dış çevreden, iç etkenlere dönmüştür (118).

- Grant (117) göre kaynaklar üretim araçları, çalışanların kabiliyetleri, sahip olunan marka veya patentler gibi üretim girdileridir. Yetenekler ise, kaynakların muktedir oldukları veya yapabilecekleridir.

- Barca (118;s.36)’ya göre ise, rekabet avantajı sağlayan iç etkenler firmaların sahip olduğu kendine özgü, taklit edilmesi zor bilgi, kabiliyet, temel yetkinlik ve gizli varlıklardır.

- Bir işletmede, değişik sayıda kaynak ve yetenek bulunabilir. Bir kısım kaynakların, diğerlerinden farklı olarak, stratejik vizyon ve amacın gerçekleşmesindeki katkısı daha fazla olabilir. Öz yetkinlik veya temel yetkinlik (*core competence*) olarak tanımlanabilecek bu yetkinlikler, başarı ve rekabet üstünlüğü oluşturmada ana kaynağı oluşturur (120).

- Bu çeşit yetenekler, örgüt bünyesinde kalmalı ve korunup, geliştirilmelidir (120).

- Barca (121) kaynak ve yeteneklerin değerlendirilmesinde ana etkenin, gelir (rant) sağlama potansiyeli olduğunu belirtmektedir. Ona göre bu rant potansiyeli iki faktöre bağlı bulunmaktadır: Kaynak ve kabiliyetlerin işletmeye sağladığı rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması ve bu durumun işletme tarafından sahiplik ve kontrol yeteneği bulunmasıdır.

Uygulama rehberi ve kontrol

- Uygulama rehberi ve kontrol tedbirleri, işlem faktörlerinin sonuncusudur. İlk dört faktöre ait uygulama düzeyindeki (*transaction level*) detayları içermektedir. bir başka ifadeyle, ilk dört işlem faktörünün uygulama seviyesindeki detaylı açıklamalarıdır.

- Başarılı bir uygulama işlemi, iki ana safhaya bölünmelidir. İlk safha uygulama süreç tasarımı ve uygulama öncesi “hazırlık” aşamasıdır. İkinci safha, uygulama süreçlerine uygun olarak cari işlemlerin icrasısıdır (sevk ve idare) (89).

- Uygulamadaki ahenk için, her iki bölüme ait esasları içerecek bir uygulama rehberi (eylem planı) hazırlanmalıdır. Uygulama rehberinde, “hedeften geriye doğru planlama” ilkesine göre, temel olarak, şu konular yer almalıdır (84):

- Ana ve ara hedeflerin tanımı ve başarı ölçütleri,
- Uygulama tasarısı, programı ve eşgüdüm yerleri/zamanları,
- Görev bölümü ve yatay/dikey iletişim yöntemleri,
- Hedeflere göre uygulama birimlerinin, görevleri, yetki ve sorumluluk alanları, diğer birimlerle yatay iletişim ve eşgüdüm yöntemi ve başarı ölçütleri.

3.7.3. Bağlam (*context*) faktörler

- Verimlilik

Verimlilik genel anlamda, çıktı/girdi olarak tanımlanır. Bir üretim sürecinde elde edilen ürün ile bu ürünün elde edilmesinde kullanılan girdi miktarlarının kıyaslanması ile verimlilik belirlenir. Verimlilik sağlayabilmek için, kaynakların iyi kullanılması ve tasarruf yapılması gerekmektedir.

Askeri yazında verimlilik, benzer şekilde, operasyon ile elde edilecek hasılanın, operasyon girdileri (toplam maliyet) ile kıyaslanması sonucunda belirlenir. Donohue (85) verimliliği, ayarları doğru yapılmış ve iyi yağlanmış bir makineye benzetmektedir. Çünkü ayar ve yağlaması iyi yapılmış bir makine, tam randımanla çalışabilir yani verimli olur. Bununla birlikte, askeri operasyonların verimliliği konusu zaman, mekan ve etki kavramlarıyla irdelenir. Belirlenen bir bölgede ve tayin edilmiş zamanda yürütülen bir askeri operasyonda, faaliyetler ardışık (*sequential*) veya eş zamanlı (*simultaneous*) olarak icra edilir. Verimlilik sağlayabilmek için, ardışık veya eş zamanlı icra edilen faaliyetlerin bir “ahenk” içinde yapılması gerekmektedir. Uygulamada ahenk sağlamak, bu faaliyetlerin zaman veya bölge bakımından amaca uygun şekilde tasarlanarak icrası anlamına gelmektedir. Donohue (85) göre, uygulamada bu ahenkin sağlanması eşgüdümleme (*synchronization*) ile mümkündür. Operasyonlarda eşgüdüm sağlamanın yolu ise eşgüdüm veya “uyumluluk tablosu (*synchronization matrix*)” kullanmaktır.

Uyumluluk tablosu bir ekseninde uygulamaya katılan birimleri, diğer ekseninde ise uyumluluk faktörünü (zaman, mekan veya etki) içermektedir. Dikey ekseninde yer alan uygulama birimleri, aslında, stratejik amaca göre oluşturuluş “yapı” unsurlarından

meydana gelmektedir. Bu ekseninde yer alan yapı unsurları üstten alta doğru satırlar halinde sıralanırlar. Yatay ekseninde ise uyumluluk veya eşgüdüm faktörü (zaman, mekan veya etki) bulunur. Bu tabloda hangi uygulama (yapı) biriminin, ne zaman veya nerede hangi işlemi yapacağı belirlenir. Her bir yapı biriminin uyguma faaliyetlerinin, amaç doğrultusunda ve diğer yapı birimlerine göre zaman veya mekanca belirlenmesi, uygulamada ahengin oluşmasını sağlayacaktır. Uygulamada amaç doğrultusunda ahenk oluşması yani faaliyetlerin planlanan zaman veya yerde icrasının tasarlanması, örgütün adeta ayarları ve yağlaması yapılmış bir makine gibi tam randımanla çalışmasını temin edecektir(84) (85).

Bu yapısı ile uyumluluk tablosu, başarı faktörleri gruplama tablosunda, işlem sütununda yer alan ilk iki işlem faktörünü (strateji-yapı uyumu ve eşgüdüm), iki eksenli (boyutlu) bir tabloda birleştirmektedir. Bu tablo ile tasarlanan ahenk ve uyum, stratejik amaç doğrultusunda verimliliğin sağlanması anlamına gelecektir. Bu bakımdan başarı faktörleri tablosunda en sağdaki bağlam (*context*) sütununda, ilk iki işlem faktörü (strateji-yapı uyumu ve eşgüdüm) uyumluluk tablosunda birlikte düşünülmüş ve “verimlilik” bağlamı oluşmuştur.

ABD askeri talimnamesi FM 100-5 (84)’e göre, uyumluluk tablosu ile eşgüdümü sağlanmış (ayar ve yağlaması yapılmış makine) askeri operasyonun sonucunda görevdeşlik (*synergy*) oluşur. Eğer hareketin uyumluluğu sağlanamamış ise (ayarsız ve yağlamasız motor) bu durumda direnç (*friction*) oluşur. Direnç oluşan bir operasyonda, kaynak kullanımında verimlilik sağlanamaz ve sonuçta entropi oluşur. Bu bakış açısıyla, verimlilik sağlanan bir uygulama işleminin hedefe kadar gidecek “e nerjisi” olduğu, aksi halde direnç ve entropi nedeniyle hedefe ulaşmadan enerjinin biteceği (doruk noktası) ifade edilebilir.

- Etkililik

Uyumluluk tablosu ile eşgüdümü sağlanmış ve sinerji oluşmuş bir uygulama işlemi tek başına başarıyı garanti edemez. Çünkü uyumluluğu sağlanmış bir uygulama işleminin, aynı zamanda, “nihai hedef doğrultusunda” yönlendirilmiş olması gerekmektedir. Yani iyi yağlanmış ve ayarlanmış makinenin sadece randımanlı çalışması yeterli değildir. Bu makinenin başlangıçta tasarlanan amaca hizmet etmesi gerekir. Bu nokta, “etkilerin uyumu” ile “eylemlerin uyumu” arasındaki kavramsal farkı işaret etmektedir. Eylemler verimliliğe, etkiler (*effects*) ise amaç uygunluğu (doğru işi yapmak) ile etkililiğe yol açar. Başarılı bir uygulama için her ikisine de (verimlilik ve etkililik) ihtiyaç bulunmaktadır (85).

Verimlilik örgüt yapısının eylemlerinin ahenkli hale getirilmesi ile daha ziyade örgüt içi bir oluşumdur. Bu oluşumda, uygulama birimlerini oluşturan “yapının” eylemlerinin zaman veya mekanca uyumlu hale getirilmesi amaçlanır. Verimlilik “işin doğru” yapılmasıdır. Diğer yanda etkililik, randımanlı çalışan bir örgütün, başlangıçta tasarlanan hedefe yönlendirilmesi ile ilgili bir işlemdir. Dolayısıyla uygulamada nihai başarı için, tam randımanlı çalışan bir örgütün, “doğru hedefe” yönlendirilmesi gerekmektedir. Etkililik “doğru işin” yapılmasıdır. “Doğru iş” veya “doğru hedefe yönelme” ile birlikte verimlilik de varsa; operasyon, aşağıdaki grafikte sağ üst hanede gerçekleşir ve uygulama başarılı olur. Doğru iş yapılırken, örgüt uygulaması verimsizse (direnc varsa) hedefe ulaşmadan enerji biter ve entropi oluşur (askeri yazındaki Doruk Noktası). Verimlilik varken, yanlış iş (yanlış hedef) seçilirse, amaçlanan hedeften başka bir yere gidilerek gayretler boşa sarfedilir ve başarısız olunur. Hem verimsiz ve hem de etkisiz bir uygulama işlemi tamamen başarısızla sonuçlanır (85).



Şekil 3-1: Etkililik ve Verimlilik değerlendirme

Kimi zaman hem verimli ve hem de etkili bir uygulama işlemi, başlangıçta öngörülen oranda başarı sağlamayabilir. Rakiplerin aldığı tedbirler, öngörülemeyen çevresel faktörler, hedefe ulaşmada aksaklık veya yavaşlamaya neden olabilir. Kimi durumda hedefe ulaşılabilir ama bunun maliyeti, öngörülenden fazla gerçekleşebilir. O halde, hedefe en yüksek “ekonomiklik” ile ulaşmak için ayrı bir yol aranmalıdır. Başka bir ifadeyle, hedefe ulaşılması ekonomik olmalı ve hedefe varılınca örgütün bütün enerjisi tükenmemiş olmalıdır (89).

Donohue (85) hedefe ulaşmada ekonomiklik için ayrı bir inceleme daha yapılmasını önermektedir. Buna göre, uygulamada, rakip veya askeri alanda düşmanın “ağırlık merkezinin (*center of gravity*)” hedeflenmesi, en az gayretle, en yüksek başarının (ekonomiklik) elde edilmesini sağlayacaktır. Ağırlık merkezi, rakibin gücünün kaynağı ve dayanak noktasıdır. Rakibin ağırlık merkezinin, elde mevcut tüm kaynak ve yetenekler ile hedef alınması, rekabetteki dengede misliyle bir bozulma oluşturabilecektir. Nokia firmasının 2006 yılında, ağırlık merkezi, iletişim cihazlarının donanım olarak çok güçlü olmasıydı. Nokia donanım üstünlüğü ile küresel pazarda önemli bir pay almayı başarmıştı. Apple firması, iPhone telefonlarını tasarlarırken, yazılım ağırlıklı olmasını düşündü. Çünkü gelişen bilgisayar ve sayısal sistem teknolojileri ile kullanımı çok daha kolay ve yazılım olarak çok güçlü cihazlar (aslında el bilgisayarı) ile Nokia’nın hala tuşlu ve küçük ekranlı donanım cihazları kısa sürede alt edilebilirdi. 2007 yılı ve takip eden beş yıl içinde, yazılım ağırlıklı cihazlar, donanım ağırlıklı cihazları adeta pazardan sildi ve rekabette büyük avantaj sağladı (133).

Rakiplerin ağırlık merkezinin hedef alınması, etkililik işleminin bir yönüyle örgüt dışı çevre değerlendirmesi ve diğer yönüyle bu değerlendirmeye uygun olarak örgüt yeteneğinin geliştirilmesi olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır (84). Dolayısıyla, başarı faktör gruplama tablosu işlem sütunundaki “örgüt dışı çevre etkilerinin incelenmesi ile kaynak ve yetenek yönetimi, bağlam (context) sütununda “etkililik” olarak tanımlanmıştır. Bu iki faktörün bir grafiğin iki ekseninde (iki boyutlu) olarak incelenmesi, klasik “oyun kuramı” uygulamasıdır (84).

Bu tez çalışmasında, iki eksenden (boyuttan) oluşan “uyumluluk tablosuna” ilave olarak iki boyutlu “oyun kuramı tablosu” kullanılacaktır. Bu iki tablo, toplam olarak dört boyuttan oluşacak ve Başarı faktör gruplama tablosunda “işlem” hanesindeki faktörler arasındaki ilişki ve etkileşimi ortaya koyacaktır. Bu ilişki/etkileşimin, daha başarılı bir uygulama için, “nasıl” sorusuna cevap oluşturacağı değerlendirilmektedir.

3.8. Varsayımlar

Bu tez çalışması, uygulamadaki başarısızlıkların örgütsel işleyiş mekanizmaları ve yapıya ilişkin konularla, örgüte etkisi olan çevresel etkenleri dikkate alarak yapılmaktadır. Bu kapsamda, yapılan çalışmadaki varsayımlar şunlardır:

- Strateji (başlangıçta) doğru olarak belirlenmiştir,

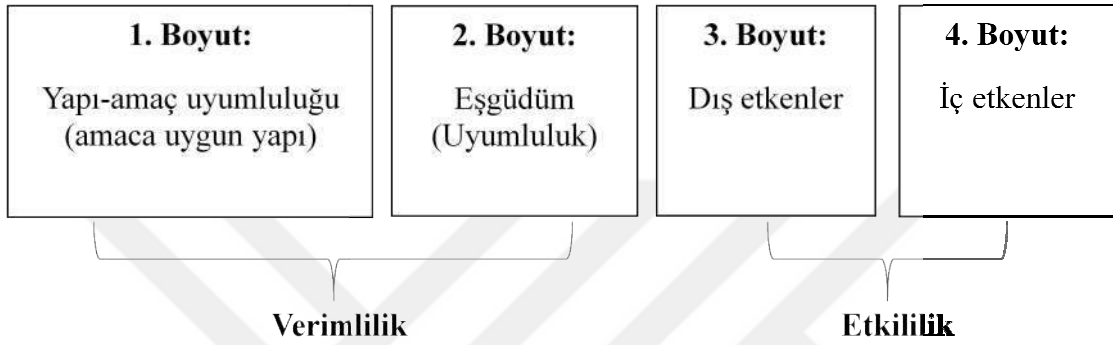
- Finans dahil kaynaklara erişim mümkündür,
- İnsan kaynağı, görevlerin gerektirdiği eğitim ve beceri düzeyindedir,
- Kurumsal öğrenme konusunda oluşturulmuş bir sistem vardır,
- Liderlik ve isteklendirme çalışmaları, stratejik amaca uygun olarak düzenlenmektedir.



4. BULGULAR

4.1. Araştırma modeli (Ana araştırma soruları)

Çalışmanın ana sorunsalı, belirlenmiş stratejiyi uygulamadaki gecikme, aksama veya başarısızlıklardır. Yazın incelemesi ve yapılan değerlendirmeye göre, başarı faktörleri gruplama tablosu işlem sütununda yer alan dört faktör, dört ana bileşen (boyut) olarak düşünülmektedir:



Şekil 4-1: Araştırma modeli boyutları

Uygulama işlemi, stratejik plan ile belirlenmiş bir hedefe yöneltilmiş olmalıdır. Muharebe de bu hedef, karşı karşıya bulunulan düşman kuvvetlerini imha etmek veya bir bölgenin kontrol altına alınması olabilir. Harbin hedefi, siyasal amaca uygun koşulların gerçekleştirilmesini sağlamaktır (84). Benzer şekilde, ticari stratejinin amacı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturmak olabilir. Daha üst düzeyde, işletme stratejisi ile daha uzun vadeli ve yüksek ölçekli bir hedef seçilebilir. Bu hedef, sürdürülebilir büyüme veya bölgesel/küresel pazarlarda belirlenmiş bir pazar payını elde etmeye yönelik olabilir.

Belirlenen hedefe ulaşmak için, uygulama işleminin fiilen başlaması gerekmektedir. Her üç strateji (İşletme, ticari ve işlevsel) seviyesinde de, uygulamanın nihai hedefe yöneltilmesi, uygulamada bütünlük sağlayacaktır. Bununla birlikte, en baştan itibaren, uygulamayı icra edecek örgütün, yeterli ve amaca uygun uygulama birimlerini belirleyip, hedef doğrultusunda eyleme geçirmesi gerekmektedir.

4.1.1. Birinci boyut: Yapı-amaç uyumluluğu (Amaca uygun yapı)

Uygulama birimlerinin, stratejik hedefe (amaç) göre belirlenmesi konusu, örgütsel “yapı” ile ilgilidir. Askeri hareketlerde, harbin hedefine (amaç) göre, stratejik kuvvet yapısı oluşturulmaktadır. Benzer şekilde, muharebe hedeflerine göre taktik birliklerin

düzenlenmesi, “strateji-yapı” ilişkisine ait bir örnektir. Nizami kuvvetlerden oluşan bir düşman kuvvetine karşı tasarlanacak kuvvet yapısında, görevin niteliği gereği, mekanize piyade ve zırhlı kuvvetlerden oluşan bir görev kuvveti (yapı) oluşturulacaktır. Diğer tarafta, terörle mücadele gibi gayri-nizami kuvvetlere karşı, komando ve özel kuvvetler tercih edilecektir (84). Benzer şekilde, “üretim” veya “hizmet” odaklı işletmelerin yapısı da farklı olacaktır. Demir-çelik üretimi ile bisküvi imalatı arasında da yapı farklılığı olması beklenmelidir. Belirlenen stratejik hedef ve başarılabacak görevlere göre, uygulama birimlerini oluşturmak ve bu birimler arasındaki komuta ve eşgüdüm ilişkilerini belirlemek, genel anlamda, örgütsel yapıyı oluşturmak işlemidir. Tasarlanan yapıda, işlevsel olarak “verimliliğin” sağlanması, doğal olarak, görevlerin başarılabmasına ve stratejik hedefe ulaşılmasına katkı sağlayacaktır (85).

Stratejik amaca uygun yapının oluşturulması ve verimliliğin sağlanması hususu, uzun yıllar boyunca araştırılan bir konu olmuştur. Adam Smith (93), “iş bölümü” yapılması durumunda, iğne üretiminde yapısal verimliliğin nasıl artabileceğini göstermiştir. Bir işçi, tüm işlemleri ile bir günde başlangıçta bir adet, ustalaşınca 20 adet iğne üretebilmektedir. 10 işçiden oluşan bir üretim hattında, tüm işlemleri tek tek işçilerin yaptığı bu modelde, günde 200 iğne imal etmek mümkündür. Oysa iğne üretiminde telin düzleştirilmesi, kesilmesi, ucunun sivrileştirilmesi, tepesinin körletilmesi gibi parçalara bölünüp, iş bölümü yapıldığında, on işçi bir günde 48000’e kadar iğne üretebilmektedir. Dolayısıyla yapıyı oluştururken, öncelikle gözetilmesi gereken konu, yapıyı oluşturan birimlerin “verimliliğinin” sağlanmasıdır.

Weber’in önerdiği “Bürokratik” sistemde de, yapıyı oluşturan birimler arasındaki verimlilik, ana etkenlerden biridir. Bürokrasi yaklaşımında görev bölümü, komuta ilişkisi (otorite), komuta yapısı (hiyerarşi), kurallar, yönetmelikler ve işlemler süreci, yapının üretkenliği düşüncesine göre tasarlanmıştır. Weber (94) Bürokrasi görüşünü, verimli bir örgütlenme biçimi olarak ele almış ve uygulama birimlerini amaca göre, rasyonel ve nesnel esaslara göre düzenlemeyi düşünmüştür. Burns ve Stalker (95) yapıyı oluşturan birimlerin işleyişini, stratejik amaca uygunluğu bakımından, “mekanik” veya “organik” olarak sınıflandırmıştır. Mintzberg (9) bu yaklaşıma katılmış ve yapıyı oluşturan birimleri, işleyişin standart kurallarla düzenlenmesi durumunda “mekanik”, aksi durumda ise “organik” yapı olarak açıklamıştır.

Thompson (97) örgütsel yapıyı, uygulamaya katılan birimler arasındaki ilişkiler, otorite ve iletişim olarak tanımlamaktadır. Birimler arasındaki otorite ve iletişim ilişkileri, yapının hedef doğrultusunda eyleme geçirilmesi amacıyla düzenlenmelidir. Nitekim yapıyı oluşturan birimler arasındaki ilişkilerin farklı şekillerde düşünülmesiyle, değişik yapı biçimleri önerilmiştir.

Yazında strateji-yapı uyumu (*strategy-structure fit*) ve bu uyumun, örgütün performansına etkisi konusunda başka çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalarda; daha yüksek bir örgütsel performans elde etmek amacıyla, örgüt içi uygulama birimlerini nasıl düzenlemek gerektiği konusuna yanıt aranmaktadır. Miller (98) örgüt içi uygulama birimleri arasındaki etkileşimin, stratejinin başarıyla uygulanmasına olumlu katkısı olduğunu ifade etmektedir. Ona göre strateji-yapı uyumu, uygulama aşamasında, karşılıklı olarak birbirlerini tamamlar ve kuvvetlendirirler. Karşılıklı sebep-sonuç (*cause and effect*) ilişkisine dayalı bir döngü oluşturan bu durum, strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi de sağlamlaştırmaktadır. Burton ve Obel (99) de aynı konu üzerinde çalışmışlar ve strateji-yapı arasındaki bu güçlü bağın, örgütsel performansı arttırdığını vurgulamışlardır. Carmeli ve Tishler (100), örgütsel yapıyı oluşturan birimler arasındaki “ahenk ve karşılıklı etkileşim” konusunu incelemişlerdir. Onlara göre, uygulama birimleri arasındaki ahenk, karşılıklı olarak, uygulama birimlerinin verimlilik ve değerini arttıran bir etki yapmaktadır. Başka bir ifadeyle, uygulama birimlerinin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeleri, “tamamlayıcı bir etki oluşturarak”, örgütsel performansın artmasına katkı sağlamaktadır.

Uygulama birimlerinin verimliliğini inceleyen araştırmacılardan Park vd. (101) uygulama birimleri arasındaki ilişkileri de incelemeye almışlardır. Onlara göre, strateji ve yapı arasındaki güçlü bağ,

- Örgüt içi kaynak dağılımı,
- Görev bölümü,
- Hiyerarşik yapının belirlenmesi
- İcra edilecek görevlerin tanımlanması gibi faaliyetlerden kaynaklanmaktadır.

Uygulama sürecinde, uygulama birimleri arasındaki ilişkilerin esneklikle ele alınması ve gerektiğinde yeni ilişki tanımları yapılması, başarı olasılığını yükseltmektedir.

Stratejik amaç doğrultusunda yapı birimleri arasındaki ahenk ve karşılıklı etkileşimin önemi konusunda Unilever’in 2004 yılındaki durumu bir örnektir. Dünyanın hemen her ülkesinde yatırımı bulunan Unilever’in, 2004 yılında kar miktarı ve hisse seneti değerleri radikal olarak düşmüştü. Bu düşüşte, rakiplerden Procter&Gamble şirketinin

Gilette markasını satın alması ve Unilever'in hedef pazarlarına yönelmesinin önemi vardı. Ancak asıl sorun bu değildi. Zira hala ürün kalite ve değerlerinde bir düşüş yoktu. Bu arada, yapı konusunda yapılan bir incelemede, hayli ilginç sonuçlara ulaşıldı. Özellikle yönetici sayısında büyük artış olmuştu. Hatta şirket bu anlamda obez bir yapıya bürünmüştü. Üstelik bürokrasi artmış, yapı birimleri arasında ahenk kalmamıştı. Kar amacına yönelik olarak çalışan yöneticilerin özerkliği vardı ama etkileşim olmayınca bir bölgede kar elde edilirken, kimi zaman bu durum, şirketin diğer bölgelerdeki faaliyetleri üzerinde olumsuz hatta yıkıcı etki yapabiliyordu. Unilever şirketi, yönetici sayısında radikal azaltmalar yaptı. Olumsuzluk yaşanan bölgelere tek yönetici atandı ve yapıda gerçekleşen bu değişikliğin olumlu etkileri kısa zamanda görüldü. (25; s.24)

Strateji-yapı uyumu, uygulamaya katılan çok sayıdaki birimler arasındaki “etkileşim ve ilişkilerin” düzenlenmesi işlemidir. Örgüt içinde ve dış çevrede olması muhtemel değişimler, strateji-yapı uyumunun, görevlerin başarılmasına kadar dinamik bir anlayışla takip edilmesini gerekli kılmaktadır. Zajac vd. (102), strateji-yapı uyumu konusunda statik bir anlayış yerine, değişen koşullara uyum sağlayan, dinamik bir yaklaşım ile başarı sağlanabileceğini belirtmektedirler. Stanford (103), örgütlerin strateji-yapı uyumu konusunda, çoğu kez ideal konumda olmadıklarını ama en uygun uyumu oluşturmaya çalıştıklarını ifade etmektedir. Aleksic ve Jelavic (104)'e göre, “strateji-yapı uyumu ile artmış örgütsel performans ilişkisini” gösteren çok sayıda deneysel çalışma (Olson vd., 2005; Xu et vd., 2006; Andrews vd., 2009; Camuffo and Wilhelm, 2016) bulunmaktadır. Aleksic ve Jelaviç (104) de, 113 firmada yaptıkları çalışma ile, strateji-yapı uyumu ve artan örgütsel performans ilişkisini göstermişlerdi. Sonuç olarak, strateji-yapı uyumu ile başarılı uygulama arasında incelenmesi gereken bir bağ olduğu düşünülmektedir (önerme-1).

***Ana araştırma sorusu-1:** Amaca uygun yapının (strategy-structure fit) başarılı uygulama üzerinde nasıl bir etkisi vardır?*

4.1.2 İkinci boyut: Eşgüdüm/Uyumluluk (Synchronization)

Strateji-yapı uyumu konusunda yapılan çalışmaların nihai amacı, örgütsel performansı yükseltmek ve uygulamada başarı sağlamak için çözüm yolları araştırmaktır. Bu yönde yapılan çalışmalar genellikle, sadece strateji-yapı uyumunu incelemekle sınırlı kalmayıp, “uygulama süreciyle” olan ilişkileri de incelemeye almaktadır. Bu kapsamda strateji, yapı ve uygulama süreci ilişki ve etkileşiminin, örgütsel performansa etkisi, bazı

Çalışmaların ana odak noktasını oluşturmaktadır. Hamilton ve Shergill (105), Roberts (106) ve Aagaard (107), başarılı bir uygulama için, bağımsız ve birbirini destekleyici/tamamlayıcı strateji, yapı ve uygulama sürecine sahip olmanın önemine vurgu yapmışlardır.

Howard ve Paret (1)'da uygulamada “süreç” olgusunun önemini işaret etmişlerdir. Askeri hareketlerin planlanması ve icrası konusunda çalışan bu araştırmacılar, askeri stratejide klasik tutum yaklaşımının teorisyenlerinden Clausewitz'in, süreç olgusunu iki ana etkenle ifade ettiğini belirtmektedirler:

- Askeri hareketler “Seferberlik (*Campaigning*)” anlayışıyla tasarlanmalı,
- Savaşı tek bir darbe (*single blow*) ile ve bir seferde bitiremezsiniz. Benzer şekilde, ülkeler tüm askeri varlıklarını/yeteneklerini bir kerede seferber edemezler.

Sovyet askeri araştırmacısı Tuchachevsky (83)'de, uygulamada “süreç” olgusuna vurgu yaparak, tek bir darbe ile operasyonların sona eremeyeceğini, uygulamanın sürece yayılacağını ifade etmektedir. Uygulamada süreç vurgusu, beraberinde uyumluluk/ahenk (*congruence*) ihtiyacını da ön plana çıkarmaktadır.

Uygulama sürecinde ahengin nasıl sağlanabileceği konusunda, çeşitli model önerileri yapılmıştır. Nadler ve Tushman (108) önce örgüt yapısı içinde ahengi engelleyen faktörlerin tespit edilmesini önermiş ve görevler, örgütsel yapı ve girdilerin ve strateji ile uyumunu incelemişlerdir. Burke ve Litwin (109) önerdikleri modelde, örgütsel performans ve değişimi incelemişlerdir. Onlara göre, örgüt performansı ile değişim arasında nedensel bağ vardır. Örgütsel değişim, dış çevreye bir reaksiyon olarak oluşarak, kurumun görev, strateji, liderlik ve kültürünü etkiler. Bu etkileşim örgüt içindeki yapı, sistemler ve örgüt iklimine etki ederek, isteklendirme ve performansda değişime neden olur. Dolayısıyla bu model, mevcut örgütsel yapı ve işleyişin, geleceğe yönelik stratejik dönüşüm ile uyumunu ana tema olarak almıştır. Kates ve Galbraith (110) yapı, süreç, ödül sistemi ve insan kaynakları uyumu ile uygulanmakta olan stratejinin desteklenmesini önermiştir.

Stratejik yönetim ve uyumluluk konusunda, yazında çok çalışma bulunmamakla birlikte, mevcut çalışmalarda, “strateji” ve “yapı” ana unsurlar olarak ön plana çıkmaktadır. Örgütsel yapı konusunda kaynak dağılımı, teşkilat yapısı ve otorite ilişkileri ile süreç içindeki yönetim işlemleri, daha çok vurgulanan alanlar olmaktadır. Süreç içindeki yönetim işlemleri, doğal olarak, birbirini takip eden bir sırayla (*sequential*) veya

kısmi ya da tamamen eş zamanlı (*simultaneous*) olarak icra edilmektedir. Nitekim Clausewitz (1) savaşların, farklı zaman ve bölgelerde, çok sayıda askeri çatışma (*Engagements*) ve küçük/büyük, ardışık/eş zamanlı faaliyet içerdiğini ifade etmektedir. Benzer süreç, üretim veya hizmet odaklı ticari işletmelerde veya kamu kurumlarında da yaşanmaktadır.

Süreç içinde aynı anda veya birbirini takip eden sırayla ve değişik zamanlarda çok sayıda işlem yapılması, uygulamada karmaşık bir yapının oluşmasına neden olmaktadır. Uygulamanın bu karmaşık yapısı, yeterince kontrol edilip düzenlenemediğinde, uygulamadaki gecikme, aksama veya başarısızlıklar kaçınılmaz olmaktadır. Bu bakımdan, icra sürecindeki faaliyetlerin, amaç doğrultusunda düzenlenmesi işlemi, uygulamada ahengin sağlanmasıdır (85). Askeri yazında bu konu “uyumluluk” olarak ele alınmıştır.

ABD askeri yayını FM 100-5 (84), uyumluluk kavramını “*kaynak ve faaliyetlerin, zaman ve/veya mekanca düzenlenerek, karar noktalarında, en yüksek muharebe gücü oluşturma yeteneği*” şeklinde tanımlamıştır (G bölümü, s.8). O halde, uyumluluk düzenlemesi, bir örgütün sahip olduğu güç veya yeteneklerin, karar noktalarında ya da tasarlanan yer ve zamanda, tam olarak uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Bu niteliği ile uyumluluk değişkeni (zaman, mekan, etki) örgütsel yapının işleyişi üzerinde “düzenleyici” bir etkiye sahiptir. Uygulama işleminde, kaynak veya faaliyetlerin, zaman veya bölge olarak ve amaca göre düzenlenmesi, işlemlerin birbirinin etkilerini veya işlevlerini tamamlayıcı ya da arttırıcı bir etki sağlayacaktır. Uygulamada “görevdeşlik (*sinergy*)” oluşturacak bu durum, tek tek girdilerin toplamından daha fazla bir çıktı elde edilmesiyle, verimlilik sağlayacaktır. Aksi durumda, yani kaynak ve işlemlerin, amaç doğrultusunda, birbirlerinin etkilerini tamamlayacak şekilde düzenlenmemesi, tek tek girdiler toplamında kayıplar oluşmasına ve “entropiye” yol açacaktır. O halde uyumluluğun, amaca uygun yapı-başarılı uygulama ilişkisi üzerindeki etkisi incelenmelidir(önerme-2).

Ana araştırma sorusu-2: Amaca uygun yapı- başarılı uygulama ilişkisinde, “uyumluluk (zaman, mekan veya etki)” düzenlemesinin, nasıl bir etkisi vardır?

4.1.3 Üçüncü boyut: Dış etkenler

İkinci Dünya savaşından hemen sonraki dönem, örgütsel yapılara bakışta radikal değişime tanıklık etmiştir. Klasik dönemin, her koşula uygun “ideal örgüt yapısı” fikri artık terk edilmiş ve değişen koşulların, örgüt yapılarını etkilediği görüşü yaygın olarak kabul

görmüştür. Bu kapsamda, Koşul Bağımlılık (*Contingency Theory*) disiplini altında yapılan çalışmalarda, diğer koşul değişkenlerine ilave olarak, “çevre”de yaşanan değişkenlik veya belirsizliklerin, örgüt yapılarını ve dolayısıyla performansı etkilediği ileri sürülmüştür (114). Başka bir ifadeyle, örgütsel yapılar arasındaki farklılıklar üzerinde çalışan araştırmacılar, çevresel koşulların, değişik şartlar altında, örgütleri ve dolayısıyla örgütsel performansı etkilediğini düşünmüş ve bu konu, 1960’lardan itibaren yazında önemli bir yer edinmiştir.

Çevre-örgüt yapısı-performans ilişkisi üzerinde yapılan çalışmalarda, öncelikle “çevre” kavramının ne olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Çevre konusunda ilk tanımlı yapanlardan Dill (111), örgüt dışı çevreyi, görev ve karar alma özerkliği açısından ele almıştır. Ona göre görev çevresi, örgüte bilgi ve girdiler göndererek, karar alma özerkliğini etkilemektedir. Çevre-örgüt etkileşimi, etki tepki mekanizmasına benzer bir işleyişe sahiptir. Dill’e göre çevre müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve düzenleyici kurumlardan (örneğin devlet, sendikalar) oluşmaktadır.

Burns ve Stalker (95) çevreyi, örgütler arası ilişkiler bağlamında incelemişlerdir. Onlara göre, örgütü anlamak için, sadece iç işleyiş ve rasyonelite yeterli değildir. Dışsal değişkenler ve örgütler arası etkileşim, örgütsel yapıyı etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler veya yeni ürünlerin tasarlanıp pazara sunumu, çevresel değişkenlerle de bağlantılıdır. Burns ve Stalker’a (95) göre, çevresel değişkenliğin özelliğine göre, örgütler “mekanik” veya “organik” olmak üzere, iki yapı türünden birini seçerler. Mekanik örgütsel yapıda görev tanımları ve işlevler organik yapıya göre daha biçimseldir. Organik yapıda güç ve yetki dağılımında, daha birey merkezli bir yapı vardır. Araştırmaya göre, örgütün içinde bulunduğu çevre teknoloji, rekabet gibi etkenler bakımından durağan ise mekanik örgüt yapısı oluşmakta, aksi durumda organik yapı ile çevre-örgüt uyumu oluşmaktadır.

Emery ve Trist (112) çevreyi örgütsel yapıya etkileri bakımından dört ayrı sınıf şeklinde incelemişlerdir. Birinci olarak çevre “durağan-tesadüfi” olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma uyan çevresel koşullarda örgüt ve ürünlerde değişkenlik düşüktür ve örgütler birbirlerini tanımamaktadırlar. Bu ortamda örgütler küçük ve yerel ölçekte kalmaktadırlar. Eksik rekabet piyasası özelliği taşıyan “durgun-kümelenmiş” çevresel koşullarda, örgütler kısmen birbirlerini bilmektedirler. Büyüme eğilimindeki örgütler, yer yer gruplaşarak varlığını sürdürmeye çalışmakta ve merkezi bir kontrole dayalı yapıyı tercih etmektedirler. “Dağınık-tepkisel” çevre koşulları, daha ziyade oligopol özellik göstermektedir. Az

sayıdaki firma, diğerlerinden farklılaşabilmek için, daha esnek bir eylem biçimini esas alarak, merkezi yapıdan kısmen uzaklaşmaktadır. Dördüncü ve son çevresel ortam, “çalkantılı” çevre olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda yer alan çevresel koşullarda, örgütsel yapıya etki eden çok sayıda çevresel faktör vardır. Örgütler hayatta kalabilmek için, sadece rekabet değil, çevrenin diğer etkilerine karşı da tedbirler almak zorundadır. Bireysel örgütlerin bu çevresel koşullara uyumu artık çok daha zordur. Örgütler rekabet kadar, dayanışma seçeneklerini de değerlendirir veya matriks yapılarla uyum oluşturmaya çalışırlar.

Hage ve Aiken (113) de çevreyi görev odaklı olarak algılamaktadır. Onlara göre çevre, örgütün faaliyet içinde bulunduğu ve bu “çevreden kaynaklanan gereklilikleri yerine getirdiği” ortamdır. Lawrence ve Lorsch (114) ise, çevredeki değişkenliğin, örgütsel yapıdaki “düzenleyici” etkisine vurgu yapmışlardır. Onlara göre, çevresel değişkenliğin yüksek olması, yapısal uyum sorununu ortaya çıkarmakta ve örgütler yapısal çeşitlilik ile uyum sorununu çözmeye çalışmaktadırlar. Yapısal çeşitlilik, bu kez örgüt içinde farklılaşmaya yol açmakta, örgütler ikinci olarak kendi birimleri arasında bütünleşme mekanizmaları ile bu soruna çare aramaktadır.

Örgütün içinde faaliyete bulunduğu çevreden kaynaklanan gerekliliklerin, örgüt üzerindeki düzenleyici etkisi konusunda tartışılan kavramlardan birisi yüksek rekabettir (*hypercompetition*). D’Aveni (115)’ye göre, Microsoft şirketi, aşırı rekabetin düzenleyici etkisine uyum sağladığı için başarılı olmaktadır. Microsoft, 1992 yılında, kişisel bilgisayarlardaki DOS işletim sistemi ile küresel pazarın % 90’na hakimdi. Bu durumu sürdürmek ve elde ettiği üstünlüğü “*cash cow*” olarak kullanmak varken, Microsoft sırasıyla, Windows 95, Windows NT, XP ve Vista gibi yeni ve daha üstün işletim sistemlerini pazara sürdü. Pazara sunulan her ürün, bir öncekini adeta yok etti (*Cannibalization*). Bu konuyla ilgili olarak şirketin kurucusu ve CEO’su Bill Gates, pazardaki yüksek rekabetin, kendilerini yeni ürünleri geliştirmek zorunda bıraktığını, aksi halde Linux veya IBM’in benzer programları hazırlayıp sektöre sunacaklarını ifade etti (25, s.118).

Bretton Woods dış ticaret antlaşması, 1973 Petrol krizi, Japon ve Güneydoğu Asya firmalarının küresel rekabette söz sahibi olmaya başlamaları ve devletlerin özelleştirme politikaları ile birlikte, küresel pazarlardaki rekabet koşullarında önemli değişiklikler meydana gelmiştir (118). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturma kaynağının ne

olduğu konusunda yapılan araştırmalarda, Porter (8) örgütlerin “dış çevre” koşullarının önemini vurgulamıştır. Porter’a göre, piyasada rekabete etki eden çevresel faktörler;

- Rakipler arasındaki rekabet,
- Alıcıların pazarlık gücü,
- İkame ürün üreticilerinin sektöre girebilme yeteneği veya tehdidi,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Sektöre yeni girecek işletmelerin yarattığı tehditler olmak üzere beş çeşittir.

Porter’a (8) göre, endüstrilerin uzun dönemli karlılık potansiyelleri aynı değildir. Bu durum, endüstrileri belirleyen yapısal etkenlerden ve firmaların bu sektörlerde takınacağı pozisyondan kaynaklanmaktadır. Yani uzun dönemde, sürdürülebilir kar elde etmek için, bu potansiyeli olan karlı endüstride yatırım yapmak gerekmektedir. Karlılık potansiyeli yüksek olan sektörlerde giriş engelleri güçlü, talep esnekliği düşük ve faaliyet gösteren firma sayısı azdır. Bununla birlikte, firmaların bu sektörde, “Farklılaşma” veya “Maliyet liderliği” ya da “Odaklanma” yöntemlerden birini seçmesi, “örgütsel yapısında farklı tercihlere” yönelmesini gerekli kılmaktadır. Örneğin Maliyet Liderliği yöntemi, ölçek ekonomisi oluşturacak düzeyde ağır bir sermaye yatırımı yapmayı, güçlü ve ucuz bir fiyat politikası ile birlikte yaygın tasarruf ve başlangıç kayıplarını göze almayı gerekli kılacaktır. Diğer yanda farklılaştırma yöntemi, amaca uygun benzersiz ürünler sunabilmek için daha yoğun araştırma-geliştirme yatırımı ile maliyeti göz ardı etmeden daha yüksek kalitede ürün sunumunu gerçekleştirecek yapıyı hedefleyecektir. Odaklanma yönteminde ise, yukarıda açıklanan her iki yöntemin bir karışımı şeklinde ancak daha dar bir ürün sunumu esas alınacak bir örgüt yapısı ile gerçekleşecektir.

Sonuç olarak, stratejik yönetim yazınına göre, örgütler dış çevrelerine açık yapılardır ve çevredeki değişimler veya belirsizliklerden etkilenirler. Bir başka ifade ile dış etkenlerin, örgütsel yapı ve işleyiş üzerinde düzenleyici etkisi vardır ve bu durum örgütsel performansı etkiler. Bu bakımdan dış etkenlerin, amaca uygun yapı-başarılı uygulama ilişkisi üzerindeki etkisi incelenmelidir (önerme-3).

Ana araştırma sorusu-3: “Dış etkenlerin” (çevre), amaca uygun yapı-başarılı uygulama ilişkisi üzerinde, nasıl bir etkisi vardır?

4.1.4 Dördüncü boyut: İç etkenler

Başarılı bir uygulama için “dış etkenlerin” rolünü inceleyen yaklaşım, uzun dönemde karlılığı yüksek endüstrilerde yer almayı (konumlanmayı) önermektedir. Ancak bu görüş, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi, tek başına açıklayamamaktadır. Zira karlılığı nispeten yüksek bir endüstride yer alıp, kar edemeyen firmalar olduğu gibi, düşük karlılık düzeyindeki bir sektörde yüksek kar eden işletmeler de vardır. Hatta aynı endüstride yer alan firmalar arasında büyük kar farklılıkları olabilmekte, bu fark bazen, sektörler arasındaki kar farklılığından da fazla olmaktadır (118). O halde sadece dış etkenler ile örgütsel performansı açıklayabilmek mümkün görünmemektedir.

Örgütsel performans veya uygulamada başarı için, dış etkenler kadar, örgütlere özgü kaynak ve kabiliyetlerin ele alındığı “iç etkenler” de incelenmelidir. “Kaynaklara dayalı yaklaşımın” özünü oluşturan bu görüşe göre, rekabet avantajı elde etmek, firmaların sahip olduğu kaynak ve yeteneklerden geçmektedir. 1984’de Wernerfelt’in, pozisyon yaklaşımını tamamlamak için yazdığı “Kaynaklara Dayalı Anlayış”, daha sonra, Prahalad ve Hamel (9), Rumelt (116), Barney (31) gibi araştırmacılar tarafından, bağımsız bir görüş şekline dönüştürülmüştür. Bu görüş üstün, değerli ve farklı kaynak ve yeteneklere sahip firmaların, uzun vadede başarılı olacaklarını savunmaktadır. Bu yaklaşım ile birlikte, rekabet üstünlüğü için bakış açısı dış çevreden, iç etkenlere dönmüştür.

Grant (117) bir örgütün sahip olabileceği “kaynak” ve “yetenekleri” ayrı ayrı tanımlamıştır. Ona göre kaynaklar üretim araçları, çalışanların kabiliyetleri, sahip olunan marka veya patentler gibi üretim girdileridir. Yetenekler ise kaynakların muktedit oldukları veya yapabilecekleridir. Barca (118; s. 36)’ya göre ise, rekabet avantajı sağlayan iç etkenler firmaların sahip olduğu, kendine özgü, taklit edilmesi zor bilgi, kabiliyet, temel yetkinlik ve gizli varlıklardır.

Dış çevreyi esas alan Pozisyon yaklaşımını savunanlar, uzun dönemli kar elde edebilmek için, sektöre “giriş engellerinin” güçlü olması gerektiğini ifade etmektedirler. Oysa Barca’ya (118; s. 36) göre, pazara giriş engeli olarak tanımlanan bu olgu incelendiğinde, aslında firmalara özgü ve “taklidi zor” bir kaynak olduğu görülecektir. O halde, uzun dönemli ve sürdürülebilir kar elde edebilmenin asıl kaynağı, “taklit engelidir”. Nitekim Kaynaklara Dayalı Yaklaşım, sektörler ve pazarlara giriş engeli yerine, işletmeleri incelemeye alarak, “taklidi önleyici faktörleri” esas almaktadır. Barney (31) taklit engeli konusunu tarihsel, sosyal ve nedensel belirsizlik gibi etkenlerle açıklamıştır. Ona göre

örneğin, taklidi güç bir temel yetkinlik geliştirme, tarihsel anlamda bir süreç gerektirmektedir. Welch (119) göre, General Motors (GM) şirketinin, elektrik motorlu melez (*hybrid*) araçlara geçişi, hem tarihsel süreç ve hem de kaynak ve yetenek geliştirerek, rekabet üstünlüğünü sürdürmeye ait bir örnektir.

GM 2000’li yılların başında elektrik araç üretmiş ve piyasaya sunmuştu. Ancak satışlar planlanan gibi olmamış ve şirket 2003’de elektrikli araç programını durdurduğunu açıklamıştı. Zarar 1 milyar dolardı. 2005 yılında, şirket içinde, elektrikli araç programının yeniden başlatılması konusu tartışılmaya başlandı. Aynı yıl artan petrol fiyatları, GM satışlarında radikal düşüslere neden oldu. Artık elektrik motorlu araçlar ile piyasada denge sağlamak kaçınılmaz bir seçenek haline gelmişti. 2006’da program yeniden başlatıldı. 2007’de GM Volt’un tanıtımı yapıldı. Küçük ama güçlü bataryalar ile aracın menzilin 600 mil olması hedeflenmişti. Bataryalar zayıfladığında, sadece 40 mil petrol yakıtı ile gidildiğinde, yeniden şarz olabiliyordu. Sonuç olarak, GM oluşturduğu teknoloji ve yetenek ile sadece GM Volt değil, sahip olduğu araç filosunun % 75’ni, 2017’ye kadar hibrit araçlara çevirerek, yakıt ekonomisi ve dolayısıyla rekabet avantajını hedeflemiştir (25; s.222)

Bir işletmede değişik sayıda kaynak ve yetenek bulunabilir. Bu kaynak ve yeteneklerin, stratejik amaç doğrultusunda önem veya değerleri aynı olmayabilir. Bir kısım kaynakların, diğerlerinden farklı, stratejik vizyon ve amacın gerçekleştirilmesindeki katkısı daha fazla olabilir. Öz yetkinlik veya temel yetkinlik (*core competence*) olarak tanımlanabilecek bu yetkinlikler, başarı ve rekabet üstünlüğü oluşturmada ana kaynağı oluşturur. Bu çeşit yetenekler, örgüt bünyesinde kalmalı ve korunup, geliştirilmelidir. İkincil veya daha düşük değerdeki ve destek amaçlı bir kısım yetenekler konusunda dış kaynak kullanımı planlamaya alınabilir. Temel yetkinliklerin tanımlanması konusunda Hamel (120) şu özellikleri sıralamıştır:

- Temel yetkinlik, diğer yetkinliklerin bir sentezi ve entegrasyonudur,
- Temel yetkinlik, bir varlıktan fazlasıdır. Örneğin kalite değil, kalite yönetimidir,
- Temel yetkinlik, müşterilere bir yarar sunmalıdır,
- Temel yetkinlik, rakiplerin yeteneklerine göre bir farklılık oluşturmalıdır,
- Temel yetkinlik, yeni pazarlara açılım konusunda olanaklar sunmalıdır.

Barca (121) kaynak ve yeteneklerin değerlendirilmesinde ana etkenin, gelir (rant) sağlama potansiyeli olduğunu belirtmektedir. Ona göre bu rant potansiyeli iki faktöre bağlı bulunmaktadır: Kaynak ve kabiliyetlerin işletmeye sağladığı rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması ve bu durumun işletme tarafından sahiplik ve kontrol yeteneği bulunmasıdır. Çünkü kaynak ve kabiliyetler zaman içinde aşınabilir veya taklit edilebilirler. O halde, kaynak ve kabiliyetlerin uzun vadede gelir sağlayabilmesi aşağıdaki dört etkene bağlıdır:

- Dayanıklılık derecesi (kaynağın zaman içinde eskime, aşınmaya karşı sağlam olma ve yenilenme yönetimi)
- Şeffaflık derecesi (kaynak ve kabiliyetin, rekabete girilen rakipler tarafından kolayca belirlenme ve kopyalanabilme derecesi)
- Transfer edilebilme derecesi (kaynak ve kabiliyetin o firmaya özgün olması ve rakipler tarafından girdi pazarlarından satın alınabilme derecesi)
- Taklit edilebilme derecesi (girdi pazarlarından satın alınamayan temel yetkinliğin, rakipler tarafından yatırım yoluyla geliştirilebilme derecesi)

Sonuç olarak uygulamadaki başarı için, örgütlerin temel yetkinlikler geliştirmeleri gerekmektedir. Temel yetkinliklerin geliştirilmesi, yönetim sistemi, örgütsel yapı, teknoloji gelişimi gibi düzenlemeler yapılması ile ilgilidir. Bir başka ifade ile örgütsel yapı, görev bölümü ve yönetim sisteminin, tasarlanan temel yetkinliğin oluşturulup, geliştirilmesine göre düzenlenmesi incelenmelidir (önerme-4).

***Ana araştırma sorusu-4:** “İç etkenlerin” (kaynak ve yetenekler), amaca uygun yapı - başarılı uygulama ilişkisi üzerinde nasıl bir etkisi vardır?*

4.1.5 Rekabet avantajı elde etmede “konumlanma” ve “kaynak temelli” yaklaşımın nisbi ağırlığının bulunması

Firmalar için başarılı bir uygulama ile hedeflenen amaç, genellikle, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektir. Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak, sadece uzun dönemde karlı olduğu bilinen bir endüstride yatırım yapmak veya yalnızca işletmelerin kendine özgü olarak geliştirdiği temel yetkinlikleri almak yeterli olmayacaktır. Barca (124; s.104)’ya göre, sürdürülebilir rekabet avantajı, hem pazar yapısının ve dolayısıyla giriş-çıkış engellerinin, hem de temel yetkinliklerin bir sonucudur. Bu bakımdan Pozisyon Yaklaşımı ve temel yetkinlikleri esas alan Kaynaklara Dayalı

Yaklaşımlar, birbirlerinin alternatifi değil, birlikte ele alınması gereken ve birbirlerinin tamamlayıcısı olan görüşlerdir.

Schmalensee (125; s.348) ABD üretim sektöründe yer alan firmalar üzerinde yaptığı çalışmada firma, firma hissesi ve pazar koşullarının, firma karlılığı ve rekabet üstünlüğüne etkilerini incelemiştir. Çalışma sonunda rekabet avantajı oluşturmada pazar etkisinin % 19,46, toplam firma etkisinin ise % 80,54 olduğu tespit edilmiştir. Schmalensee yaptığı çalışmada, işletme birimi etkisini hesaplayamamış ve endüstri etkisi dışındaki bölümün (% 80,54) toplam işletme etkisi olabileceğini varsaymıştır. Wernerfelt ve Montgomery (126) Schmalensee'nin yaptığı çalışma üzerine, aynı konuda bir inceleme daha yapmış ve hesaplamada “*Tobin's q*” yöntemini kullanmışlardır. Çalışma sonucunda hesapladıkları değerleri bir tabloda (s.249) toplamışlardır. Buna göre, karlılık üzerinde endüstri etkisi % 19,48 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, Schmalensee'nin bulmuş olduğu rakama çok yakındır. Tek olarak işletme birimi hesaplanmadığı için, toplam işletme değeri de, benzer şekilde % 80,52 olmaktadır. Aynı konuda Rumelt (116) de yaptığı çalışmada sektör payını, % 16,92 olarak hesaplamıştır. Bu sonuç önceki iki araştırmacıya yakın bir değerdir. Rumelt ayrıca işletme birimi payını da % 46,38 ve toplam işletme değerini % 83,54 olarak hesaplamıştır. Yukarıda ifade edilen üç çalışmadan sonra Requebert vd. (127) karlılık konusunda sektör ve firma payı konusunda bir çalışma daha yapmışlardır. Hata payının daha düşük olduğu bu çalışma sonucunda, sektör payı % 10,2 ve firma payı ise % 37,1'dir. Yapılan dört çalışmada elde edilen bulgular birbirine yakındır. Nitekim Barca (124) yukarıda bahsi geçen araştırmalara atıfla (s.105), sürdürülebilir rekabet avantajı için “pazar pozisyonu” ve “temel yetkinliklerin” bir arada düşünülmesi gerektiğini, bununla birlikte, işletmeler arasındaki kar farklılığında, pazar (pozisyon) etkisini % 20, şirket içi (temel yetkinlikler) faktörleri ise % 46 olarak değerlendirmiştir. Ona göre, kalan bölüm ise açıklanamayan faktörlerdir.

4.2. Araştırma modeli birinci aşama: Uygulama öncesi hazırlık

Başarılı bir uygulama için önerilen “dört boyutlu icra tablosu” modelinin iki aşamada icra edilmesi tasarlanmaktadır. Birinci aşama, “uygulama öncesi hazırlık” işlemlerini kapsamaktadır. İkinci aşama ise fiilen uygulamanın başlaması ile birlikte, amaç doğrultusunda “sevk ve idare” safhasıdır. Sevk ve idare, belirlenen ana ve ara hedeflere göre, stratejik, taktik ve işlem düzeyinde olmak üzere üç farklı seviyedeki uygulamaları içermektedir. Uzun vadeye yayılan sevk ve idare işleminde, ilk ara hedefe kadar uygulama

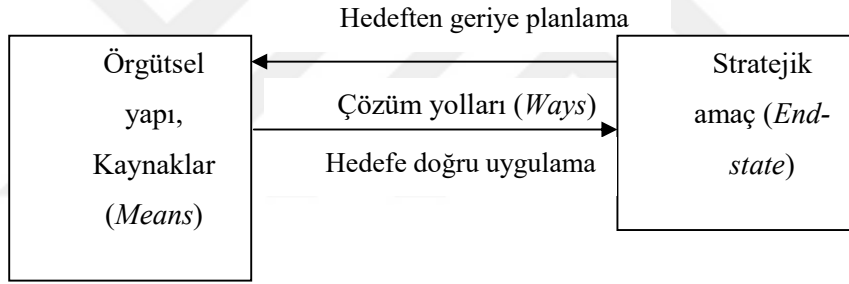
“cari işlem grubu” ile sonraki hedeflere kadar ki uygulama ise “müteakip işlem grubu” tarafından yürütülmektedir (84). Ancak, bu işlemlerdeki başarı, uygulama öncesindeki hazırlığın doğru yapılmasına bağlıdır. Nitekim Sun Tzu (27) “**Muzaffer komutanlar önce kazanır, sonra savaşır; başarısız olanlar ise önce savaşa girer, sonra kazanmaya çalışır**” diyerek, uygulama öncesi hazırlığın önemini vurgulamıştır.

Uygulama hazırlığının başlaması için, stratejinin belirlenmiş (*formulated*) olması gerekmektedir. Stratejinin belirlenmesi aşamasında yapılan değerlendirmelerde, “uygulanabilir” çözüm yollarının incelemeye alınması ve uygulamacılarla görüşülmesi yaygın bir yöntemdir. Bu işbirliği, hem uygulama aşamasında karşılaşılabilecek sorunların azalması, hem de uygulamacıların planlanmakta olan stratejik çözüm yolları (*courses of action*) hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Başlangıç stratejisinin belirlenmesi ve uygulamaya geçiş aşamasında, planlama ve uygulama arasındaki bağlantıyı sağlamak için, aşağıda belirtilen sorular cevaplanmalıdır (128):

- Başarılması gereken “nihai durum (*end state*)” nedir? Bu amaçla hangi stratejik hedefler gerçekleşmelidir? (*Ends*)
- Hedeflere (*ends*) ulaşmak için, hangi çözüm yolları veya hareket tarzları uygulanmalıdır? (*Ways*)
- Çözüm yollarını (*ways*) uygulamak için, hangi kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır? (*Means*)
- Çözüm yollarını (*ways*) uygulamanın başarısızlık veya beklenmedik başka sonuçlara neden olma olasılığı nedir? (*Risks*)

Stratejinin belirlenmesi aşamasında, “*ends-ways-means-risks*” analizi yapılması, “amaç-araç-kaynak-risk dengesinin” sağlanması bakımından gerekli ve faydalıdır. Bu yöntemle, planlamada bütüncül bir yapı oluşturulurken, uygulama için de tutarlı ve dengeli bir eksen oluşturulur. Bu yöntemde ana esas, “hedeften geriye doğru” planlamadır. Strateji belirleme çalışmalarındaki ana doğrultu, stratejik amacın (*end-state*) gerçekleşmesini sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, hareket tarzları ve kaynaklar incelenerek, çözüm yolları oluşturulur. Dolayısıyla, planlama işlemi, hedeften başlayan ve çözüm yolları ile kaynak ve riskleri inceleyen bir yolla ve muhakkak uygulama aşamasının seviyesine uygun detaylarını tasarlayarak (*war gaming*) yapılır. Alternatif çözüm yolu belirlemek ve bu çözüm yollarını birbirleri ile kıyaslamak, başlangıç aşamasında, olası “en uygun plan” ve “yedek planların” belirlenmesini sağlayacaktır (88).

Bu yolla yapılmış bir strateji planlama çalışmasını takiben başlayacak uygulama işleminde (sevk ve idare), planlamadaki anlayışın (hedeften geriye) aksine, kaynaklardan başlayıp, hedeflere doğru giden bir akış takip edilecektir. Çoğunlukla safhalara bölünen bu süreç, vazifenin analiz edilmesi, icra edilecek görevlerin belirlenmesi, kaynak incelemesi, esas ve yedek hareket tarzları ile birlikte, uygulama işlemi için, “başlangıç konumunun” alındığı anlamına gelmektedir. Hedeften geriye doğru planlama ve ardından yapılan vazife ve kaynak analizleri, dış çevre değerlendirmesi ile birlikte, stratejik hedefin işletimselleştirilmesi işlemidir. Bir başka ifadeyle, stratejik amaç (*end-state*) ve hedeflerin (*objectives*) gerçekleşmesini sağlayacak sürecin adım adım belirlenmesidir. Bu süreci gerçekleştirecek kaynak ve yapı incelemesi, strateji-yapı uyumu (*strategy-structure fit*) bağlamında bir çalışmadır ve uygulama boyunca her aşamada devam eder (84). Bu çalışma yöntemi planlama ve uygulamayı bir birine bağlar ve uygulama için hazırlığın başlaması temin eder (89).



Şekil 4-2: Planlama-uygulama bağlantısı

4.2.1. Amaca uygun yapı ve işleyişin düzenlenmesi

Uygulama aşamasına geçebilmek için, “planlama ve uygulama bağlantısı” yapılmış olmalıdır. Üst bölümde açıklanan bu yaklaşıma göre, stratejik hedefe (*end-state*) ulaşmayı sağlayacak şekilde (84):

- Vazife analiz edilmiş ve görevler belirlenmiş,
- Yapı ve kaynak tasarımı yapılmış, Ağırlık Merkezimiz belirlenmiş,
- Kaynak incelemesi ve dış çevre (fırsat ve tehditler) analizi yapılmış ve rakip/lerin Ağırlık Merkezi tespit edilmiş,
- Bizim Ağırlık merkezimizi koruyup geliştiren ama rakiplerin Ağırlık Merkezini hedef alan alternatifli çözüm yolları belirlenmiş,
- Çözüm yollarının kendi aralarında üstünlük ve zayıflık bakımından değerlendirmesi yapılmış, öncelikli çözüm yolu ve sırasına göre yedek planlar oluşmuş,

- *Ends-ways-means* analizine uygun olarak, görev bölümü (yapı tasarımı) ve icraya katılan birimlerin görev ve sorumlulukları ile iletişim şekli (komuta ve koordinasyon bağlantısı) belirlenmiş,

- İcra işlemi, stratejinin belirlenmesi (*formulating*) aşamasında yapılan “icra tasarısına (*war gaming*)” uygun olarak:

- Taktik ve operasyonel seviyelere göre safhalara (ara hedefler) bölünmüş (gerekiyorsa),

- Ara hedefler (taktik hedefler) için başarılabacak görevler veya performans ölçütleri ve “zamanca programlama” yapılmış olmalıdır. Bu işlemlerin yapılması, amaca uygun yapının oluşması ve uygulamaya başlangıç için düzen (konum) alınmasını ifade etmektedir (84).

ABD şirketleri işletme stratejisi seviyesinde, uygulamayı aşamalara bölmekte ve ara hedeflerden sonra, stratejik hamleler yapmaktadır. ABD şirketlerinin çoğunun ilk ara hedefi, iç pazarda sağlam bir yer edinmek ve doygunluğa (*saturation*) ulaşmaktır. Örneğin Wal-Mart ve Starbucks benzer şekilde, iç pazarda yaygın bir bayi ağı kurmuştu. Benzer firmaların da piyasaya girmesi ile pazar doyuma ulaşmış ve büyüme yavaşlamıştı. Bu ortamda firmalar genellikle “pazara yoğunlaşma” stratejisini seçiyorlar ve rekabet daha da artıyordu. Sonraki aşamada, ABD şirketleri, ülke dışındaki pazarlara açılmaya tercih etmişlerdir. Yerel işbirlikleri veya satın almalar ile “küresel pazarlarda” büyüme, öncelikli strateji haline gelmiştir (20). Wal-Mart veya Starbucks halen, dünyanın her yanında operasyonlara devam ediyorlar.

Amaç-araç-kaynak analizi ve çözüm yollarının oluşturulması, yapının belirlenmesi ve ara/ana hedeflerin belirlenmesi, zaman programı yapılmasına olanak sağlamaktadır. Zaman programlaması yapının hedefe nasıl gideceğini belirleyen bir “uygulama programıdır”. Uygulama hazırlığının ikinci aşamasını oluşturan bu çalışma ile icra sürecinde ardışık veya eş zamanlı olarak takip edilecek işlemler arasında ahengin oluşturulması (uyumluluk) amaçlanmaktadır (88).

4.2.2 Uygulamada uyumluluk tablosu çalışması ve verimlilik hazırlığı

Uygulamanın tam anlamıyla plan ve programa göre icra edilmesi nadir olarak başarılabilmektedir. Uygulama programı ile hazırlanan “uyumluluk tablosu” ile bu başarı oranının mümkün olabilen en yüksek düzeye çekilmesi amaçlanır. Yönetim unsur ve fonksiyonları arasında, yukarıda sözü geçen ahenkin sağlanması, “görevdeşlik (*synergy*)”

oluşmasını sağlayabilir. Görevdeşlik basit anlamda, uygulama ile elde edilen toplam hasıla veya etkinin, bireysel hasıla veya etkilerin ayrı ayrı toplamından fazla olması durumudur. Görevdeşlik, yönetimde verimliliğin en açık göstergesidir (85; s.10).

Uygulamada görevdeşlik veya ahenkin sağlanması için, askeri dokümanlarda “Uyumluluk Tablosu (*Synchronization Matrix*)” kullanılması önerilmektedir. ABD askeri yayımı FM 100-5 (84)’e göre uyumluluk, kaynaklar ve faaliyetlerin, zaman ve mekanca uyumlandırılarak (*synchronization*), karar noktalarında (önce taktik hedeflerde, daha sonra ve özellikle stratejik hedefte), en yüksek muharebe gücü oluşturma yeteneğidir. Bu tanımlamada, yatay eksen “faaliyet ve kaynaklar”, dikey eksen ise “zaman ve/veya mekan” unsurları yer almaktadır. Arzu edilen sonucun oluşması veya en yüksek “verimlilik” için, iki eksen arasında ilişki ve uyum ile oluşacak “etki” ana işlem olarak ortaya çıkmaktadır. Uygulamada verimlilik sağlamak için, Uyumluluk Tablosunu işletme alanında da kullanmak mümkündür

FM 100-5 (84) ile başlayan ve takip eden askeri dokümanlarda, uyumluluk tablosu için standart bir şekil önerilmemiştir. Ana düşünce; yatay eksen uygulama birimleri, dikey eksen de zaman veya mekan olarak uyumluluğun sağlanmasıdır. Ancak incelenen tüm örneklerde, uyumluluk tablolarında, stratejik hareketin safhaları ve ara hedefler bulunmamaktadır. Uyumluluk tabloları, operasyonlar sanki tek aşamada uygulanabilecekmiş gibi düşünülmektedir. Oysa ister askeri hareketler olsun, isterse imalat veya hizmet sektöründeki işletmelerin uygulamaları olsun, stratejik hedefe tek hamlede ulaşabilmek, çoğu kez mümkün olamamaktadır. Tuchachevsky (83) stratejik düzeyde tek bir darbe ile sonuca ulaşamayacağına belirtmektedir. Davenport (21) ara hedef ve ara değerlendirilmenin önemine vurgu yapmaktadır. Hrebiniak (48), uygulama rehberi ve ara hedef ölçütlerine dikkat çekmektedir. O halde, verimliliğin sağlanması ve bir yönetim aracı olarak uyumluluk tablosu, uygulama tasarısına (*war gaming*) uygun olarak safhalara ve ara hedeflere göre düzenlenmelidir. Bu yeni tasarımın, taktik ve stratejik uygulamaya ait detayları aynı anda içermesi, operasyonun bütünlüğünün sağlanması bakımından yararlı olacaktır.

Tablo 4.1. Uyumluluk Tablosunda ara hedef ve stratejik hedeflerin tasarımı (örnektir)

Uygulama birimleri	1 1 1	1'inci ara hedef	1 1 1	2'nci ara hedef		Stratejik hedef –Ends
A malı üretimi		XBlg. 25b üretim		X Blg 30b üretim		Y Blg 20b üretim
A+ malı üretimi		Prototip üretimi		Test ve onay		X Blg 20 üretim
A++ malı üretimi		A ülke yatırım		İlk üretim 25 adet		35 üretim
Satın alma		Tasarruf: Kalite:				
Pazarlama ve satış		Pay: Rakam:				
Muhasebe						
Finans						

Yukarıdaki uyumluluk tablosu, stratejik-taktik-operatif işlem zincirinin ilk halkasını oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile yukarıdaki tablo, stratejik işlem düzeyinde, (örneğin) icra kurulu başkanlığınca hazırlanmıştır. Belirlenen ara hedef ve sonrasında nihai stratejik hedef (piyasada belirlenen satış payını oluşturmak ve artan ürün çeşitliliği ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak) doğrultusunda, firmanın ana icra ve işlem birimleri yer alacak şekilde düzenlenmiştir. Sonraki seviyelerde (taktik-operatif) ilgili birim amirleri, kendi sorumluluk alanlarına uygun kapsam ve süre için ama “daha detaylı” çalışmalar yapmalıdır.

Hrebiniak (40), “alt kademelere doğru daha detaylı” çalışmaların yapılmasını, başarılı uygulama için gerekli görmektedir. Ona göre bu çalışma, uzun ve kısa vadeli hedeflerin bütünleşmesini sağlaması bakımından faydalıdır. Bu amaçla önerdiği modelde (s. 19-29) uygulama işlemini, aşama/adımlardan oluşan ve stratejik hedeften başlayarak, alt kademelere doğru inildikçe daha detaylı iş ve görevlerin belirlendiği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre, strateji belgeleri daha genel ve uzun vadeli, taktik ve operasyon belgeleri ise gittikçe daha detaylı ama kısa vadeli bir özellik taşımaktadırlar.

Tablo 4.2. Bir ana hücre incelemesi (A malı üretimi)

Uygulama birimleri		1	1	1	1’inci ara hedef
A malı üretimi					XBlg. 25b üretim

Yukarıdaki örnekte, uyumluluk tablosu (Tablo 4.1.) ilk satırı (A malı üretimi) ve ilk ara hedef bölümü yer almaktadır. Bu tabloya göre, üretim t1 zamanında başlayacak ve t3 zamanında bitirilecektir. Bu tasarı, icra kurulu başkanlığı tarafından, işletmenin mevcut insan, makine ve üretim kabiliyetine göre düzenlenmiştir. Bu işlemi yapabilmek için, taktik seviye faaliyet alanında işlem gören (örneğin) tedarik zinciri direktörü; satın alma, pazarlama, üretim ve nakliye birimleri, aşağıdaki gibi, daha detaylı bir çalışma yapacaktır. Birinci kademe detaylandırılmış uyumluluk tablosu, stratejik amaca ulaşmayı amaçlayan ve taktik seviye detayları içermesi bakımından önemlidir. Bir başka ifade ile taktik seviye yönetim tasarımı ve eşgüdümünü bu tabloda görmek mümkündür.

Tablo 4.3. Birinci kademe detaylandırılmış uyum tablosu

	w-8	w-7	w-6	w-5	w-4	w-3	w-2	w-1	Arefe
Pazarlama	→	→	→	→					
Satın alma Kakao, Şeker Un Ambalaj		→ → →	→						
Üretim			→	→	→				
Bayilere sevk				→	→	→			
Satış					satış	satış	satış	satış	sat/bayr.

A malının çikolata olduğunu ve birinci ara hedefin ise olağan zamanlara göre talebin belirgin şekilde arttığı bir dini bayram dönemi olduğunu varsayalım. Detaylandırılmış taktik uyumluluk tablosu için bir örnek (Tablo 4.3.) üstte yer almıştır: Pazarlama birimi, 8 hafta önce işlemlerini tamamlamış ve siparişleri alarak, üretim ve nakliye gibi ilgili bölümlere aktarmıştır. W-7,6 haftasında satın alma, w-6,5,4 üretim, w-5,4,3 haftaları mamul sevkı yapılacaktır ve bayramdan önceki dört hafta boyunca ürünler satışa sunulacaktır.

Uygulamada en alt seviye olan işlem (*operation*) düzeyinde, doğal olarak, daha da detaylı çalışmalar yapılacaktır. Örneğin w-5 ile başlayıpüç hafta boyunca devam edecek, mamul sevklerini ele alalım. Sevkiyattan sorumlu Lojistik Müdürü, daha strateji belirlenirken ve sonrasında w-8’de sevkiyat planlamasına esas bilgilere sahip olmuştur. Planlama ve sevkiyata başlamak için, üç haftalık bir zamanı bulunmaktadır. Sevkiyat işlemleri, çoğu kez dış kaynak kullanımı ile yapıldığı için, lojistik müdürü, taşıma şirketi (taşeron) ile hemen bir toplantı yapacak ve pazarlama bölümünün verdiği siparişlere göre,

sevk edilecek mamul ağırlıkları (akım tonajı), teslim yerleri (bayiler), güzergah gibi detaylar üzerinde çalışacaktır.

Henüz üretim faaliyeti devam ederken, sevkiyat uyumluluk tablosu, tedarik zinciri direktörüne sunulacak ve detaylar incelenip onay alındıktan sonra üretim, pazarlama, muhasebe birimlerine birer kopya gönderilecektir. Pazarlama bölümü sevkiyat detaylarına göre, bayilere planlanan teslimat gün ve saatlerini bildirecek, muhasebe bölümü ise, taşımalara ait detaylara göre (taşıma mesafeleri ve tonaj) taşıeron şirketin hak ediş ödemesi için ön hazırlıkları tamamlayacaktır. Ödemeler taşıma bitince kesilecek fatura ve irsaliyeye göre yapılacak, ancak ön bilgilendirme ve hazırlık yapıldığı için, işlemlerde kontrol sağlanacaktır. Sevkiyat uyumluluk tablosu örneği aşağıdadır:

Tablo 4.4. İkinci kademe detaylandırılmış operasyon uyum tablosu

	w-5	w-4	w-3
1. sevk (1 tır, 2 kamyon)	24 ton. İst. Avr. Ana Bayi		
2. sevk (2 tır, 2 kamyon)		14 T. Trakya Bayii →	14 T. Kocaeli →
3. sevk (4 tır, 6 kamyon)			

Lojistik Müdürü yaptığı planlama ve uyumluluk tablosuna göre, 3 ana sevk planlamıştır. Sevkiyatın ağırlığı w-5 haftasında yapılacaktır. Bu hafta yapılacak sevkiyatta toplam olarak 6 tır ve 2 kamyon yola çıkacaktır. W-4 haftasında, 1 tır ve 4 kamyon sevkiyat için hazırlanacaktır. Bu hafta birinci sevkteki kamyon yükü (14 ton) önce A noktasına 7 ton, sonra sırayla B noktası 2 ton, C noktası 1 ton ve son olarak D noktasına 4 ton teslimat yapacaktır. Sevki yapacak soğuk zincir araçlarının (frigorifik) kontrol, bakım ve hazırlıkları, arıza ya da diğer sebeplerle oluşabilecek gecikmelere karşı yedek araç temin noktaları gibi tüm detaylar incelenip, sevkiyat uyumluluk tablosu yapılacaktır.

Lojistik biriminde görevli lojistik uzmanları, bu tabloyu da detaylandıracaktır. Lojistik uzmanları araç yükleme planı, güzergah ve zaman planlaması, sürücü istirahat yer ve zamanları, yük dağıtım planı, yakıt bütünleme noktaları vs. gibi detaylar üzerinde çalışacaktır. En üstten başlayarak, altta doğru gittikçe daha detaylı çalışmaların yapıldığı bu yöntemde, uygulamanın planlanan zaman programına uygun olarak icra edilmesi ihtimali yüksektir. Uygulamadaki başarı ve elde edilecek verimlilik, her kademedeki işi bilen deneyimli ve eğitilmiş kadrolar ile başarı önünde engel oluşturabilecek muhtemel alanların önceden değerlendirilmesi ve alternatifli çözüm yollarının hazırlanmasına bağlı olacaktır. Örneğin yoldaki soğuk zincir araçlarının konumları ve mamul ürünleri taşıdıkları soğuk hava dolaplarındaki ısının, sayısal ve uydu sistemleri ile takip edilmesini sağlayacak teknolojik yetenekler, uygulamada başarıyı arttıracaktır.

4.2.3 Uygulama öncesi etkililik hazırlığı

Uygulamada etkililik, iç ve dış etkenlerin, yapıya muhtemel ve mevcut etkilerini inceleyerek, yapı ve işleyişin amaca uygun olarak yönlendirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifade ile etkililik, yapıyı hedefe götüren bir pusula gibidir. Uygulamada etkililik sağlamak için, esas olarak, iki ana alandaki (dış çevre ve iç etkenler) oluşum ve gelişmelerin ele alınması gerekmektedir (84). Daha da basit bir anlatımla, etkililik incelemesinde, genellikle, “biz ve onlar (rakip/ler)” incelemesi yapılır.

Dış çevre konusunda, yakın çevre analizi ve uzak çevre analizi (PEST) olmak üzere iki konuda çalışma yapılacaktır. Çevreden toplanan bilgilerin fırsat/tehdit analizi, örgütün kaynak ve yetenekleri ile kıyaslanmalıdır. (124)

İç etkenler alanında kaynak ve yeteneklerin sürdürülebilirliği incelenmelidir. İşletmenin bir bütün olarak, öncelikle ara hedeflere ve müteakip hedeflere ulaşabilme yeteneği, doğrudan stratejik başarı ile ilgilidir. Kaynakların stratejik hedefe ulaşmadan tükenmesi olasılığı (erkenden Doruk Noktasına ulaşmak), stratejik amacın gerçekleşmemesi ile toplam bir başarısızlığı ifade edebilir. Ara hedefler ve son hedefe kadar olan süreçte, kaynak yeterliliği ve kaynak tedarik olanakları değerlendirmelerindeki tutarlılık, başarının sigortası niteliğinde olacaktır (85). İç etkenler konusunda, dış çevreden gelen pazar ve rekabet bilgileri ışığında, temel yetkinliklerin korunması ve geliştirilmesi, birden fazla çalışma grubunun (*cross-functional groups*) işbirliği içinde çalışma yapmasına ihtiyaç gösterecektir. Uygulama aşamasında etkililik sağlamak için, dış çevre ve iç etkenler konusundaki görüşler aşağıda detaylandırılacaktır. 3’ncü ve 4’ncü boyutları oluşturacak bu

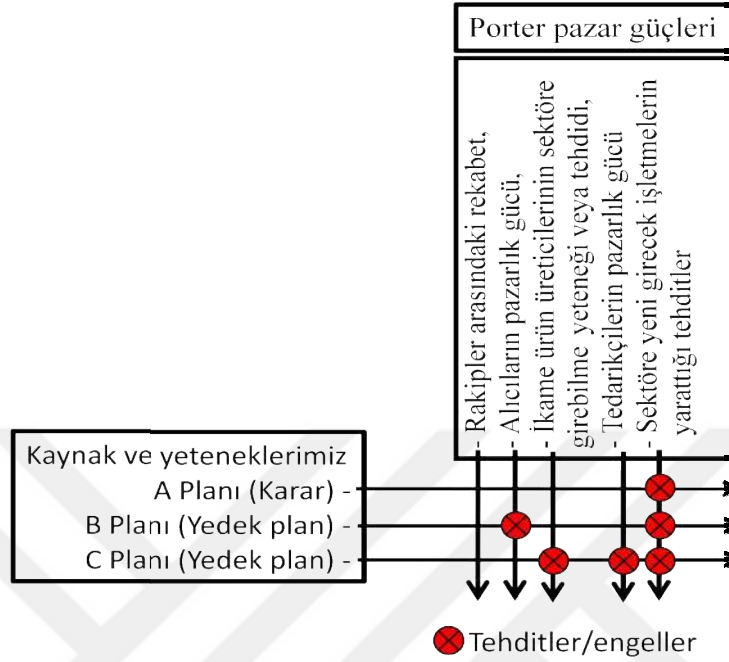
kısımları, uygulama sürecinde ve özellikle birinci ara hedeften sonraki aşamalarda karşılaşılabilecek sorunlara karşı yaklaşım tarzı ve çözüm önerilerini içeren kısım takip edecektir.

4.2.3.1 Etkililik hazırlığı, dış çevre

Bu konuda yapılan çalışmaların ana düşüncesi, çevresel koşulların değişik şartlar altında, örgütleri ve dolayısıyla örgütsel performansı nasıl etkilediğini anlamak ve bu yönde çözüm yolları araştırmaktır. Burns ve Stalker (95) çevresel etkenlerin örgütsel yapılar üzerindeki düzenleyici etkisini açıklarken, organik veya mekanik örgüt tanımlamaları yapmışlardır. Emery ve Trist (112) çevrenin sadece örgüt yapısını değil, aynı zamanda örgütler arasında oluşturduğu etkiyi de incelemişlerdir. Bu nedenle yaptıkları çalışmalarda, hem örgütsel yapıları (dağınık veya durağan vs.), hem de örgütler arasında oluşan etkileri (tesadüfî, kümelenmiş vs.) de tanımlamışlardır.

Bu alanda yapılan çalışmalarda, çevrenin örgüt yapıları veya örgütler arası ortama etkileri kadar, çevrenin tanımı ve sınırları da incelenmiştir. Dill (111) çevreyi müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve düzenleyici kurumlar (örneğin devlet, sendikalar) olmak üzere dört ana unsur olarak tanımlamıştır. Bu tanım yakın zamanda Porter (8) tarafından yapılan tanımlamaya yakındır. Porter'ın (8) yaptığı tanım ve çizdiği çerçeve, genel anlamda kabul görmektedir. Çeşitli eleştirilere maruz kalmakla birlikte, rekabete etki eden beş çevresel faktör ve üç alternatif çözüm yolu, bu çalışmada da, çevre boyutu altında ele alınacaktır.

Çevre incelemesinin, kaynak ve yeteneklerle kıyaslanması ve böylece “karara esas ana plan” ve “yedek planların” oluşturulmasının, daha stratejinin belirlenmesi aşamasında yapılmış olması beklenir. Bu işlemde, gerek ilk yatırım ve pazara giriş ve gerekse uygulama sürecinde, Porter'ın (8) tanımladığı pazar güçlerinin, kaynak ve yeteneklerimize kıyasla incelenmesi (*Oyun kuramı*) yapılır. Bu incelemede; yatırım “fırsatı” sunan alanlar veya mevcut yatırıma “tehdit” oluşturan etkenler (örneğin alıcıların pazarlık gücü) irdelenir. Fırsat ve tehditler kadar, rakiplerin rekabet gücünün kaynağını teşkil eden “Ağırlık Merkezi” ve “zayıf tarafları/hassasiyetleri” tespit edilmeye çalışılır. Elde edilen veriler, analizi yapan örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile kıyaslanır. Örgütün güçlü tarafı olarak değerlendirdiği ve temel yetkinlik olarak tanımlanabilecek yeteneğini, rakip veya rakiplerin Ağırlık Merkezinin dengesini bozacak şekilde yönlendirmesi, ana yöntemdir (84). Sonraki aşamalarda, bu üstünlüğü koruyup geliştirmek, stratejik amaca uygun bir uygulama işlemi olacaktır.



Şekil 4.3. Pazar güçleri ile kaynak ve yeteneklerimizi kıyaslama (Oyun kuramı)

Apple şirketi, 2007 yılında iPhone-1 cep telefonu ile iletişim pazarına girdiğinde, sektör lideri Nokia firmasıydı. Sony Ericsson, Motorola gibi bu pazarda faaliyet gösteren güçlü firmalar da, birbirine benzer ürünlerle rekabette yer edinmeye çalışıyorlardı. Bu ürünlerin Ağırlık Merkezini oluşturan ortak özellikleri, “donanım” olarak güçlü olmalarıydı. Pazarda yüksek rekabet vardı. Bu nedenle, her geçen yıl, cep telefonu ölçüleri küçülüyor, telefon ekranları kısmen büyüyor ve örneğin anten içe alınıp, ürün gelişimi sağlanıyordu. Sonuçta donanım yönü ağırlık kazanmış, çoğunlukla iletişim amaçlı olarak tasarlanmış cep telefonları pazara sunuluyordu. Bu arada “yazılım” konusunda otuz yıllık tecrübesi olan Apple, rakip firmaların Ağırlık Merkezine (güçlü donanım özelliği) karşı, “yazılım” olarak güçlü ve farklı yapıdaki cihazlar ile üstünlük sağlayabileceğini düşündü. Pazara sunulacak ürün, telefon özelliği de olan bir “el bilgisayarı” olacaktı. Telefon özelliğinin yanı sıra, günlük hayatta ihtiyaç duyulabilecek; saat, takvim, hesap makinesi, fotoğraf makinesi, radyo, müzik çalar ve daha da önemlisi ve ana fonksiyon olarak güçlü işlemcisi ile kolay/hızlı internet kullanımı sağlayan bir cihaz tasarlandı. Cihaz küçük ama ekranı büyüktü. Tuş takımı yoktu. Ana ekrandaki küçük kısayol pencereleri, kullanım

kolaylığı ve işbilim (*ergonomy*) sağlıyordu. İşletim sistemi hızlı ve virüs koruması güçlüydü. Ekran görüntüsü taklit edilebilse de, işletim sisteminin özgünlüğü, hızı ve virüs korumasını kırmak veya taklit edebilecek teknolojiye ulaşmak, uzun zaman alacaktı. Çünkü donanım şirketleri, uzun zamandır yazılıma hiç ağırlık vermemişlerdi. Yani bu alan, istismara açık, zayıf yerleriydi. Dolayısıyla iPhone'ın Ağırlık Merkezi (yazılım ağırlıklı ve kullanıcı dostu), Nokia ve diğerlerinin Ağırlık Merkezinin zayıf noktasını tespit etmiş ve bu bütün teknolojik yeteneği ile bu alana yüklenerek açık bir üstünlük sağlamıştı. Rakipler, sonraki ürünlerinde, telefonlarında tuş takımlarını kaldırarak ve iPhone ekranını taklit ederek, rekabet mücadelesinde, inisiyatifin iPhone geçtiğini kabul etmiş oldular. Ancak yazılımdan kaynaklanan yetenekleri (internet ve bilgisayar hızı, virüs korumasının gücü vs.) taklit edebilmeleri uzun zaman alacaktı. Bu dönemde iPhone, elbette daha yeni ve yetenekli cihazlar üretmeye devam ederek, elde ettiği üstünlüğü korumaya çalışacaktı ve öyle de olmuştur. Nitekim Nokia ve diğerleri bu rekabete karşılık veremediler ve küresel pazarlarda büyük kayıplar yaşadılar. Nokia 2013'de, Microsoft'a satılarak, büyük oranda pazardan çekildi (133).

Dış çevre incelemesi

Aşağıdaki tabloda, çevre değerlendirmesine ait bir yöntem sunulmuştur. Çevre güçlerinin incelenmesi, örgütün kaynak ve yeteneklerine kıyaslanarak yapılmalıdır. Çevrenin etkileri olumsuz (kırmızı), nötr (beyaz) veya olumlu (mavi) ölçütlerine göre ve aşağıdaki detaylı faktörler tablosuna göre (Tablo 4.8.) yapılmalıdır. Olumlu etkiler (mavi) devam ettirilmeli, nötr etki, olumsuza dönme riski nedeniyle geliştirilmeli ama olumsuz etkiler (kırmızı) öncelikle incelenip, uygulama programında gecikme veya toplam bir başarısızlığa yol açmadan, düzeltilmelidir. Bu yönde yapılacak çalışmalar, uygulamada görevdeşlik (*synergy*) sağlayacaktır. Aşağıdaki örnekte, sektördeki mevcut veya oluşan rekabetin, işletmeye olumsuz etkileri (kırmızı hücre) olduğu, bununla birlikte, güçlü giriş engelleri nedeniyle, sektöre yeni firmaların girişinin zor olduğu görülmektedir. Mevcut rekabete rağmen, sektör hali hazırdaki işletmelerle sınırlı yani izole durumdadır. O halde, öncelikle rakiplerden birini satın alma veya ortak girişim gibi iş birliği seçeneklerini değerlendirmeli ya da firma güçlü kaynaklara sahipse, rekabette meydan okuyucu güçlü girişimlerde (yeni pazarlara açılma, mevcut pazar payını arttırma vs.) bulunmayı incelemelidir.

Porter Pazar güçleri	Etki
Rakipler arasındaki rekabet	-4
Alıcıların pazarlık gücü	
İkame ürün üreticilerinin sektöre girebilme tehdidi	
Tedarikçilerin pazarlık gücü	
Sektöre yeni girecek işletmelerin yarattığı tehdit	+2

Şekil 4.4. Dış çevrenin uygulamaya etkisi

Dış etkenlere ait incelemeyi Porter'ın sadece beş pazar gücü ile yapmak, öznellik sorununa neden olabilir. Nitekim Porter (23), uygulamadan kaynaklanan aksaklıklar konusunda, pazar güçlerinin alt başlıkları üzerinde çalışarak, bu güç faktörlerinin bir bakıma “işletimselleşmesi” sayılabilecek bir çalışma yapmıştır. Detaylı faktörler tablosunda çalışmak sorunların “kök nedenlerinin” belirlenmesi bakımından yararlı olacaktır. Bu çalışmaya ait detaylar beş ana başlık ve alt maddeleri içerecek şekilde aşağıya çıkarılmıştır:

- Giriş engelleri

- Yerleşiklerin ölçek ekonomisine sahip olması:

Yerleşik firmaların ölçek ekonomisine sahip olması, yeni girecekler için bir tehdit oluşturabilir. Bu durumda, yeni girecekler de, ölçek ekonomisi düzeyinde giriş yapmak zorunda kalabileceklerdir. Yeni giren için oluşacak ilave maliyetler ve yüksek rekabet, başlangıç aşamasında, piyasa yerleşiklerine göre daha olumsuz bir konum oluşmasına neden olacaktır.

- Yerleşiklerin sahip olduğu talep taraflı yarar ağı (ölçeği):

Yerleşiklerin talep taraflı geniş bir fayda ağına sahip olması, yeni girecekler için olumsuz bir durum yaratabilir. Müşterilerin yeni bir firmadan alış-veriş yapması konusundaki olası bir isteksizliğine karşı, yeni girenler, fiyat kırarak, kendi alıcı gruplarını kurmaya çalışmak ve bunun maliyetlerine katlanmak zorunda kalabilirler.

- Değiştirme maliyeti:

Değiştirme maliyeti, alıcıların, satıcı değiştirdiğinde karşılaştıkları sabit maliyettir. Değiştirme maliyeti arttıkça, yeni girenin müşteri bulması daha da zorlaşmaktadır.

- Yüksek sermaye ihtiyacı:

Yerleşikler ile rekabete girebilmek için ihtiyaç duyulacak yüksek sermaye ihtiyacı, yeni girenleri olumsuz yönde etkileyecektir.

- Sektörde yerleşik olma avantajı:

Yerleşik olmanın avantajları, firma büyüklüğü ile ilgili olmayabilir. Büyüklüğü ne olursa olsun yerleşikler, yeni gireceklerin hemen edinemeyecekleri maliyet ve kalite avantajına sahip olabilirler.

- Dağıtım kanallarına erişimde eşitsizlik:

Toptan veya perakende dağıtım kanalları sınırlı ve bu kanallar yerleşikler tarafından elde edilmiş/kullanılıyor olabilir. Yeni girenlerin mevcut kısıtlı kanallarda yer bulamaması halinde, yeni dağıtım kanallarına daha yüksek maliyetler ödemek veya kendi dağıtım kanallarını oluşturmak gibi olumsuzluklara hazır olması gerekebilir.

- Kısıtlayıcı hükümet politikaları:

Hükümet veya yerel ya da meslek kuruluşları, lisans gerekleri gibi nedenlerle ya da kimi zaman başka nedenlerle, doğrudan sektöre giriş için engeller veya kısıtlar koyabilirler.

- Tedarikçilerin pazarlık gücü

- Tedarikçilerin alıcılardan daha güçlü (oligopol, monopol gibi) olması:

Örneğin Microsoft'un, tedarikçisi olduğu bilgisayar (PC) üreticilerinden daha güçlü olması gibi bir durumdur. Bu durumda tedarikçilerin alıcı üzerinde pazarlık gücü oluşabilmektedir.

- Tedarikçilerin, alıcı firmalara bağımlı olmaması:

Tedarikçilerin çok sayıda sektörde farklı firmalara hizmet ediyor olması, bir alıcıdan kolayca vazgeçebilmesine neden olabilmektedir. Bu durum alış fiyatı ve pazarlıklar üzerinde etki oluşturabilmektedir.

- Değişim maliyetinin büyük olması:

Örneğin, değişim maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle alıcılar, pazarlık gücünü arttırabilmek ya da koruyabilmek için, firmalarını veya bazı ünitelerini tedarikçiye yakın ve hatta komşu yerlere taşımayı düşünebilmektedir.

- Tedarikçilerin özgün/farklı ürün sunması:

Örneğin ilaç firmalarının patentli ve belirgin tıbbi yararları olan ilaçlar üretmeleri nedeniyle hastaneler üzerinde etkileri/güçleri oluşmaktadır.

- İkame tedarik malzemesinin bulunmaması/az olması:

Pilot kuruluşlarının, hava yolları üzerinde önemli etkisi vardır. Zira iyi yetişmiş bir pilotun kokpitte daha iyi bir alternatifi yoktur/azdır.

- Tedarikçinin sektöre girmesi:

Alıcı firmaların, tedarikçilere göre belirgin oranda yüksek kar elde etmeleri, tedarikçilerin de bu sektöre girmeleri riskini oluşturabilir. Tedarikçiler ileriye doğru bütünleşme, satın alma veya ortaklıklar yoluyla, alıcılara tehdit oluşturabilirler.

- Müşterilerin gücü

- Az sayıda alıcı veya çok miktarda alım yapan müşteri:

Büyük miktarda alım yapan müşteriler, yüksek maliyetler ile karşılaşmaları halinde, tedarikçiler üzerinde güçlü konuma gelebilirler.

- Benzer ürünler sunmak:

Eğer müşteriler benzer veya eşit ürünleri kolayca bulabileceğine inanırlarsa, satıcılar arasında tercihte bulunma kolaylığına sahiptirler.

- Müşterilerin değiştirme maliyeti:

Müşterilerin değiştirme maliyeti düşükse, alternatif satıcı aramaları olasıdır. Değiştirme maliyetinin yüksek olması, alıcının hareket alanını daraltıcı etki yapabilmektedir.

- Satıcıların (çok) yüksek kar etmeleri:

Eğer satıcılar yüksek kar elde ediyorsa, alıcılar geriye doğru bütünleşme ile ya da satın alma yerine, kendileri üretime başlayarak sektöre tehdit oluşturabilirler. ABD’de bira ve soft içecek firmaları, paketleme üreticileri üzerinde, paketlemeyi kendi yapmaları konusunda benzer bir baskıya sahiptir ve kısmen paketleme yapmaktadırlar.

- Alış işlemi, alıcının bütçesinin büyük bölümünü oluşturuyorsa;

Alış işlemi alıcının bütçesinde önemli bir pay oluşturduğunda, alıcılar alternatifleri incelemek veya mevcut alıcı ile daha sıkı pazarlık yapmak zorunda kalabilmektedir.

- Alıcının alış işleminde, kazancının düşük olması:

Alış işleminde yeterli verimlilik ve tasarruf sağlanamadığını düşünen alıcı, bütçe kısıntıları veya alım fiyatında indirim koşullarını arayabilmektedir.

- Satın alınan mal veya hizmet, alıcının malının kalitesini çok etkilemiyorsa:

Alınan malın kalitesinin, ürünü büyük oranda etkilemesi durumunda, alıcılar genellikle fiyat konusunda daha az hassasiyet göstermektedir.)

- İkame mal tehdidi

- İkame ürün cazip fiyat avantajı sağlıyorsa:

Örneğin geleneksel telefon şirketleri, Skype veya Vonage gibi, aynı hizmeti çok daha ekonomik olarak internet üzerinden veren şirketlere karşı, önemli kayıplar yaşamışlardır.

- İkame malın değişim maliyeti düşükse:

Stratejistler diğer endüstrilerde yer alan ürünlerin, kendi sektörü için maliyeti düşük bir ikame mal haline dönüşmesine karşı dikkatli olmalıdırlar. Örneğin, plastik malzemelerde meydana gelen gelişmeler, otomobil sektöründe birçok çelik malzemeyi ikame etmiştir.

- Mevcut rakipler arasındaki rekabet

- Çok sayıda ve birbirine eşit güçte rakip olması:

Birbirine eşit veya yakın güçte çok sayıda firmanın aynı endüstride olması, daha yoğun ve yıkıcı bir rekabet oluşmasına neden olabilmektedir.

- Endüstri büyümesinin yavaş olması:

Sektörün büyüme hızının düşük olması, mevcut piyasa aktörlerinin pazar payı rekabetinin artmasına neden olabilmektedir.

- Çıkış engellerinin yüksek olması:

Çıkış engellerinin yüksek olması, düşük ve hatta negatif kar, firmalarının çıkışını zorlaştırmaktadır. Bu durum sektörün, kapasitesinin (istiap haddi) üstünde sayıdaki firma ile şişmesine, karlılık ve rekabet koşullarının daha da bozulmasına neden olabilmektedir.

- Sektör liderliği için güçlü rekabet mücadelesi olması:

Çeşitli nedenlerle sektör liderliği için girişilen mücadele, endüstri yapısı ve rekabet koşullarına olumsuz etki yapabilmektedir. Kimi zaman, kamu kurumlarının veya ortaklıklarının, siyasi gerekçelerle, çalışan sayısını yapay olarak arttırması veya büyük firmaların prestij veya imaj gerekçeleriyle sektöre katılması, rekabet koşullarını olumsuz etkilemektedir.

- Firmaların birbirini iyi tanımaması:

Rekabet içindeki firmaların birbirlerine yeterince aşina olmamaları, yaydıkları sinyalleri doğru okuyamamaları, rekabete yaklaşımların sapmasına ve başka amaçlara dönülmesine neden olabilmektedir.

- Ürünlerin benzer ve değişim maliyetinin düşük olması

Bu durumda, rekabet halindeki firmalar, yeni müşteriler edinebilmek için, ücretlerde indirim yapmaktadır. Havayolları sektöründe yıllardır süren fiyat mücadelesi bu konuda bir örnektir.

- Verimlilik için büyük kapasite artışları yapmak:

Polivinil klorid sektöründe olduğu gibi, büyük kapasite artışları ihtiyacı, sektörün arz-talep dengesini bozmakta ve uzun dönemde sektörde kapasite artışı ve fiyat düşüşlerine neden olmaktadır.

- Kolayca bozulabilen ürün üretmek:

Üründe bozulabilirlik, ürün fiyatlarında güçlü düşüş eğilimlerine neden olabilmekte ve rekabet koşullarına etki etmektedir.

Porter'un (23) yukarıda alıntıladığımız pazar güçlerine ait alt detayları, aşağıdaki tabloda derlenmiştir. Tabloda yer alan beş ana başlık ve alt maddeler, dış etkenlerin incelenmesi amacıyla ele alınacaktır. Firmaya, sektöre, zamana veya bölgeye göre değişebilecek etkenler nedeniyle, her bir alt maddeye farklı bir ağırlık vermek gerekebilecektir. Bu nedenle, tabloda faktör yüzdeleri yer almamaktadır. Faktör yüzdeleri kullanıldığında, toplamı %100 olmalıdır. Tabloda 1.7 alt başlık numarası ile yer alan "Kısıtlayıcı hükümet politikaları" konusunda, yürürlüğe giren yeni bir hüküm ve kısıtlamanın, hükümet nezdinde girişim ve etkide bulunma yeteneği olan bir firma için faktör yüzdesi, hiç girişimde bulunamayacak başka bir firmaya göre çok daha farklı olabilecektir. Bununla birlikte, tablodaki her alt maddenin, dış çevrede yer alan rakiplere

kıyasla değerlendirilmesi gerekmektedir. Tabloda 2.2 alt başlığı ile yer alan “Tedarikçilerin, alıcı firmalara bağımlı olmaması” hususu, doğası gereği, alıcı ve tedarikçi ilişkisinden doğan durumun, firmanın rekabet ortamına, avantaj veya kaybına yaptığı etki bakımından değerlendirdiğinde bir anlam ifade edecektir. Örneğin “Tedarikçilerin alıcı firmaya bağımlı olmaması” tedarik maliyetlerini yükseltmeye başlamışsa, artan maliyetler, sektördeki rekabette, o firma aleyhine sonuçlar doğurabilecektir. Bu bakımdan gerekli tedbirlerin alınabilmesi için, tablodaki değerlendirmeler, rekabete oluşturacağı etkiler bakımından nötr (puanı:0), olumlu (puanı:+2) veya olumsuz (puanı:-2) olarak değerlendirilecek ve faktör yüzdeleri (katsayıları) ile çarpılarak her bir ana başlık değeri bulunacaktır. Bulunan bu değer hem dış etkenlere ait ana değerlendirmede ele alınacak ve özellikle olumsuz başlıklar (kırmızı hücreler) için hangi seviyede (operasyonel, taktik veya stratejik) ne gibi tedbirlerin alınması için, bir rehber teşkil edecektir. Alt başlıklara kadar detaylıca yapılan bu incelemenin, uygulama öncesi hazırlık aşamasında, doğru bir konumlanma sağlayacağı düşünülmüştür. Sevk ve idare aşamasında da benzer şekilde çevre incelemesi yapılmaya devam edecektir. Bu çalışmanın, uygulamadaki başarısızlık ya da aksama/gecikmelerin altında yatan “kök sebeplerin” başlangıçta veya uygulama aşamasında, gecikmeden bulunması ve giderilmesi konusunda, doğru ve yararlı bir yol önerdiği değerlendirilmektedir. Benzer yöntem, iç etkenler için de kendi bölümünde yer almaktadır.

Tablo 4.5. Detaylı dış etkenler incelemesi tablosu,

S.No	Porter Rekabet Güçleri	Faktör yüzdesi	Olumlu (>1) (+2)	Nötr (0)	Olumsuz(<1) (-2)
1.	Giriş engelleri				
	1.1. Yerleşiklerin ölçek ekonomisine sahip olması:				
	1.2. Yerleşiklerin sahip olduğu talep taraflı yarar ağı (ölçeği)				
	1.3. Müşteri Değiştirme maliyeti				
	1.4. Yüksek sermaye ihtiyacı				

	1.5. Sektörde yerleşik olma avantajı				
	1.6. Dağıtım kanallarına erişimde eşitsizlik				
	1.7. Kısıtlayıcı hükümet politikaları				
	1. ana başlık sonucu				
2.	Tedarikçilerin pazarlık gücü				
	2.1. Tedarikçilerin, alıcılardan daha güçlü (oligopol, monopol gibi) olması				
	2.2. Tedarikçilerin, alıcı firmalara bağımlı olmaması				
	2.3. Değişim maliyetinin büyük olması				
	2.4. Tedarikçilerin özgün/farklı ürün sunması				
	2.5. İkame tedarik malzemesinin bulunmaması/az olması				
	2.6. Tedarikçi ve alıcının bütünleşmesi/ortaklık kurması tehdidi				
	2. ana başlık sonucu				
3.	Müşterilerin gücü				
	3.1. Az sayıda veya çok miktarda alım yapan müşteri				
	3.2. Benzer ürünler sunmak				

	3.3. Müşterilerin değiştirme maliyeti düşükse				
	3.4. Satıcıların (çok) yüksek kar etmeleri				
	3.5. Alış fiyatı, alıcının bütçesinin büyük bölümünü oluşturuyorsa				
	3.6. Alıcının, alış işleminde, kazancının düşük olması				
	3.7. Satın alınan mal veya hizmet, alıcının malının kalitesini çok etkilemiyorsa				
	3. ana başlık sonucu				
4.	İkame mal tehditi				
	4.1. İkame ürün cazip fiyat avantajı sağlıyorsa				
	4.2. İkame malın değişim maliyeti düşükse				
	4. ana başlık sonucu				
5.	Mevcut rakipler arasında rekabet				
	5.1. Çok sayıda ve birbirine eşit güçte rakip olması				
	5.2. Endüstri büyümesinin yavaş olması				
	5.3. Çıkış engellerinin yüksek olması				

	5.4. Sektör liderliği için güçlü rekabet mücadelesi olması				
	5.5. Firmaların birbirini iyi tanımaması				
	5.6. Ürünlerin benzer ve değişim maliyetinin yüksek olması				
	5.7. Sabit maliyetlerin yüksek, marjinal maliyetlerin düşük olması				
	5.8. Verimlilik için büyük kapasite artışları yapmak				
	5.9. Kolayca bozulabilen ürün üretmek				
	5. ana başlık sonucu				
	Genel sonuç				

(Kaynak: Porter, M., (2008), *The Five competitive forces that shape strategy*, Harvard Business Review, HBR's Must-Reads on Strategy, p. 23-41)

4.2.3.2. Etkililik hazırlığı, iç çevre

Uygulama öncesi yapılacak iç çevre incelemesinde, rekabet avantajı sağlayan “kaynak” ve “yetenekler” ele alınır. Barca (118), iç etkenleri, firmaya rekabet üstünlüğü sağlayan kendine özgü, taklit edilmesi zor bilgi, kabiliyet, temel yetkinlik ve gizli varlıklar olarak tanımlamıştır. Grant (117) ise, kaynak ve yetenekleri ayrı ayrı ele almıştır. Ona göre bir firmanın sahip olduğu kaynaklar, üretim araçları, çalışanların kabiliyetleri, sahip olunan marka veya patentler gibi üretim girdileridir. Kaynaklar başlığı altında genel olarak sermaye, ham madde, enerji, çalışanlar ve bilgi, malzemeler gibi girdi kalemleri kabul edilmektedir. Yetenekler ise kaynakların muktedir oldukları veya yapabilecekleridir. Dolayısıyla temel yetkinlik oluşturulan sürecin ilk adımı, yeterli kaynaklara sahip olmaktır.

Pfeffer ve Salancik'e (129, s.44) göre, kaynaklara sahip olanlar, ona ihtiyaç duyanlar üzerinde güç veya otoriteye sahiptir. Bir başka ifadeyle, kaynağı sunan ile kaynağa ihtiyaç duyan arasında bir “bağımlılık” ilişkisi oluşur. İşletmelerin hayatta

kalabilmeleri, bağımlılık ilişkisini, örgüt özerkliğini yok etmeyecek şekilde yönetebilmelerine bağlıdır. Uygulama öncesi yapılacak bir değerlendirme, kaynak bağımlılığına karşı alınacak tedbirleri içermesi bakımından önemlidir. Alınacak bu tedbirler, uygulamada kaynak bağımlılığından kaynaklanan aksaklıkları önleyebilecektir. Kaynak bağımlılığı konusundaki sorunların bir kısmı, cari operasyonlar seviyesinde olabilir. Bu kapsamda, zorunluluk nedeniyle ve kısa bir süre için kaynağı sunanın baskısına “boyun eğme” veya gelen taleplere karşı “ayırma” yapıp, gerçek ve görünür tepkiler arasında fark oluşturulabilir. Ara hedefe kadar olan dönemde “kaçınma” tedbirleri (uzun süreli sözleşmeler yapma, ürün çeşitliliği oluşturma, yüksek seviyede stok bulundurma vs.) ile taktik düzeyde, baskıyı dengeleme çabalarına başvurulabilir. Kaynak bağımlılığının örgüt özerkliğini daha yüksek ve uzun süreli kısıtlaması olasılığına karşı, stratejik düzeyde “aktif” tedbirler araştırılabilir. Bu amaçla; büyüme, örgüt birleşmeleri, ortak girişim ya da politik eylemler/girişimler gibi diğer bir kısım tedbirler değerlendirilebilir.

Kaynak temininde sürdürülebilir bir dengenin oluşması, yeteneklerin geliştirilmesinde önemli bir altyapı oluşturur. Stratejik amaca (*end-state*) uygun olarak yeteneklerin belirlenmesi ve bu yeteneklerin öncelik/önem derecelerinin tayini, daha ziyade ticari strateji kapsamında yapılan bir çalışmadır. Ana faaliyeti destekleyen önemli/öncelikli yeteneklerin, temel yetkinlik (*core competence*) olarak belirlenmesi, diğer yeteneklerin bu ana faaliyeti destekleyici özelliği nedeniyle, gerekirse, dış kaynak kullanımı ile tedariki, örgütlerin enerjilerini hedefe odaklamaları bakımından yararlıdır (120).

Temel yetkinliklerin tanımlanması konusunda, diğer tanımlardan ayrı olarak, Hamel (120) şu özellikleri vurgulamıştır:

- Müşterilere bir yarar sunmalıdır,
- Rakiplerin yeteneklerine göre bir farklılık oluşturmalıdır,
- Yeni pazarlara açılım konusunda olanaklar sunmalıdır.

Barca (121) ise yeteneklerin gelir (rant) sağlama potansiyeline dikkat çekmiştir. Ona göre rant potansiyeli, yeteneklerin işletmeye sağladığı rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olması ve bu durumun işletme tarafından sahiplik ve kontrol yeteneği bulunmasına bağlıdır. Çünkü kaynak ve kabiliyetler zaman içinde aşınabilir veya taklit edilebilirler. O halde, yeteneklerin uzun vadede gelir sağlayabilmesi aşağıdaki dört etkene bağlıdır:

- Dayanıklılık derecesi (kaynağın zaman içinde eskime, aşınmaya karşı sağlam olma ve yenilenme yönetimi),
- Şeffaflık derecesi (kaynak ve kabiliyetin, rekabete girilen rakipler tarafından kolayca belirlenme ve kopyalanabilme derecesi),
- Transfer edilebilme derecesi (kaynak ve kabiliyetin o firmaya özgün olması ve rakipler tarafından girdi pazarlarından satın alınabilme derecesi),
- Taklit edilebilme derecesi (girdi pazarlarından satın alınamayan temel yetkinliğin, rakipler tarafından yatırım yoluyla geliştirilebilme derecesi).

Sonuç olarak uygulama öncesi hazırlık çalışması iç çevre incelemesinde, kaynak ve yeteneklerin, örgüt yapısına ve dolayısıyla uygulama başarısına etkisi incelenmektedir. Kaynak ve temel yetenekler, uygulama başlangıcı ve uygulama süresince, takip ve kontrol edilmelidir. Uygulamaya “olumsuz etki veya engel” teşkil edebilecek bir husus, önce, o uygulamayı yapan birim amirince incelenir ve onun yetki ve sorumluluk alanında çözüme kavuşturma yolu aranır. Örneğin, bir çalışanın hastalanması durumunda, o göreve, bilgi ve yeteneği uygun bir başka çalışanın görevlendirmesi yapılabilir. Bilgi eksikliğini gidermek için, idame eğitimi planlanabilir. Alınan tedbirler, sıralı ilk amire ve yatay işbirliği kapsamında, ilgili diğer birimlere aktarılır. Birden fazla bölümü ilgilendiren durumlarda, o birimlerin ortak amiri, ilk olarak çözüm yolu araştırır. Üretim için gerekli ve kritik bir malzemenin tedarikinde, satın alma müdürü veya tedarik zinciri direktörü, üretimi aksatmayacak kadar önceden, konuyu çözüme kavuşturmak için müdahil olabilirler. Otomobil üreten bir fabrikaya, araç koltuklarını tedarik eden bir firmayla ilgili işlemlerde, satın alma ve üretim müdürleri ve bu personelin ilk amiri konumundaki tedarik zinciri direktörü, sorunu çözüp, önemine göre, üst yönetim makamına bilgi verebilir. Daha üst düzey kaynakların kontrolünde, icra kurulu başkanı veya yönetim kurulu üyelerinin, devreye girmesi gerekebilir. Pazarda oluşan yeni durum, rekabete giren firmalar arasında ortak bir girişim veya şirket satın alma yönünde bir karar alınmasını gerektirebilir. Kimi zaman, meslek örgütleri veya merkezi hükümet nezdinde girişim yapılmasını gerektirebilecek bir durum oluşabilir. Hatta yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler de dahil olmak üzere, aksama yaşanan birimlerde, personel değişikliği, atama, terfi ya da görevden alma yönünde kararlar alabilirler. Bu tip kararlar, niteliği itibarıyla, uygulamanın, programa bağlı olarak ve aksamadan yapılabilmesi amacıyla alınır. Benzer işlemler, yetenekler yönetimi için de geçerlidir. Temel yetkinliklerin korunması, pazar ihtiyaçları ya da pazarın yönlendirilmesi amacına yönelik olarak sevk ve idare edilebilir. Bu işlemlerde,

“cari işlem” grubu ile “gelecek işlem” grubu ortaklaşa çalışabilirler. İç etkenlerin kokpitte (gösterge panelinde) kullanımına ait bir örnek Şekil 4.9.’dadır.

Altındaki şekil genel olarak, iç etkenlerin uygulamaya etkisini takip ve kontrol amacıyla oluşturulmuştur. Bu şekilde, işletmeye özgü değişiklikler yaparak, özelleştirme (*customize*) yapılabilir. İç etkenler, uygulamaya etkileri bakımından üç sınıfa ayrılabilir:

		Etki
Kaynak	Sermaye	
	Ham madde	-4
	Çalışanlar ve bilgi	
	Malzeme	
	Enerji	
Yetenek	Müşteriye yarar sunma	
	Rakiplere göre farklılık sunma	+2
	Yeni pazarlara açılım sağlama	
	Dayanıklılık	
	Kopyalanabilme	
	Transfer edilebilme	
	Taklit edilebilme	

Şekil 4.5 İç etkenlerin uygulamaya etkisi

- Uygulamaya olumsuz etki: Kırmızı,
- Uygulamaya nötr etki: Beyaz,
- Uygulamaya olumlu etki: Mavi

Süreç boyunca karşılaşılabilecek gelişmelerin oluşturacağı etkiler (olumsuz, nötr, olumlu), iç etkenlerde, ilgili hücrede renk ve puan ile işaretlenecektir. Her bir etkenin durumunun değerlendirilmesi, hat yöneticilerinden gelecek raporlar, satış rakamları, satın alma ve girdi maliyetleri, yerinde yapılan kontrol, denetim, gözlemler ve sektöre ait bilgilerin incelenmesi ile oluşturulacaktır. Kaynaklar için örgüt içi değerlendirme ön plana çıkarken yetenekler, Ağırlık Merkezi hedef alınmış sektör rakiplerinin yeteneklerine kıyasla belirlenmelidir.

Mavi renkli hücrelerde (olumlu etki), mevcut durumun devamlılığı, beyaz hücrelerde (nötr) iyileşme ve kırmızı (olumsuz) hücrelerde düzeltici/onarıcı tedbirler işleme alınmalıdır. Bu yaklaşımdaki başarı, görevdeşlik için gereklidir. İşlem sorumluluğu, “öncelikle hat yöneticileri” ve “çalışanlardadır”. Birden fazla bölüme etki eden veya tek bölümde daha uzun dönemli veya büyük etki yapan hallerde, taktik düzey yöneticiler (örneğin, tedarik zinciri direktörü) müdahil olmalıdır. Programda ana hedeften sapma olasılığı olan riski yüksek durumlarda, üst düzey (stratejik seviye) tedbirler

uygulamaya koyulmalıdır. Tüm bu işlemlerde, dış çevredeki gelişmelerin dikkatlice ve düzenli olarak takibi, elde edilen bilgilerin gecikmeksizin örgüt içinde dağıtımı ve işleme alınmasını içeren bir yapı gereklidir ve bu konuya ait detay, bir alt maddede açıklanacaktır.

Yukarıdaki tabloda, örnek olarak, bir adet olumsuz (kırmızı) ve bir adet olumlu (mavi) etki bulunmaktadır. Diğer iç etkenlerin olumlu veya olumsuz etkisi (beyaz-nötr) yoktur. Beyaz hücrelerin olumsuza dönme olasılığı dikkate alınarak, sıralı birim amirlerince geliştirilmesi, uygulamadaki kısa dönemde hedefleri olacaktır. Mavi alanın devamlılığı (sürdürülebilir) sağlanırken, kırmızı hücre için düzeltici/onarıcı tedbirler işleme alınmalıdır. Dikkat edilirse, ham madde konusunda olumsuz bir duruma (kırmızı) gelinmiştir. Aynı zamanda, rakiplere karşı farklılık yaratacak yetenek, olumlu etki (mavi) durumundadır. Temelden bir çelişki oluşturan bu durumun kökeni incelenmelidir. Bununla birlikte, hammadde olumsuzluğunu gidermek durumunda, farklılık hücresinin (mavi) sürekliliğinin sağlanması ve diğer yeteneklerin de olumlu (mavi) duruma dönme olasılığı hesaplanmalıdır. O halde, hammadde sorununu çözmek için, ilave tedbirler (alternatif tedarik yöntemleri araştırmak, hammadde tedarikçisini değiştirmek veya yedeklemek, ikame hammadde olanaklarını incelemek vs.) her seviyede acilen işleme alınmalıdır. Uygulamanın bu modele göre yönetilmesi, programa bağlılık ve amaçların (*end-state*) gerçekleşmesine olumlu katkı sağlayacaktır.

Sorunun “kök nedenini” incelemek, dış etkenlerde yapıldığı şekilde, tablodaki ana başlıkların alt başlıklarını incelemeye alıp, tabloyu detaylandırmak ve bir anlamda, “işletimselleştirmek” ile mümkün olabilecektir. Bu konuda, Barney (130) VRIO Değerlendirmesinde performans ölçütleri ve rekabete etkisi üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışmada yer alan hususlar derlenerek aşağıdaki tablo oluşturulmuştur:

Tablo 4.6. VRIO değerlendirmesi,

Barney (1995) VRIO Değerlendirmesinde rekabet ve performans ölçütleri						
1.	Değerli (V)	Nadir (R)	Taklit edilemez (I)	Örgütsel yetenek (O)	Rekabet etkisi	Performans göstergesi
2.	-	-	-	-	Rekabet dezavantajı	Sektör ortalaması altında
3.	+	-	-	-	Rekabette eksiklik	Sektör ortalaması
4.	+	+	-	-	Kısa dönem rekabet avantajı	Sektör ortalaması üstü
5.	+	+	+	+	Uzun dönem rekabet avantajı	Sektör ortalaması üstü
V: Valuable, R: Rare, I: Inimitable, O: Organized, Kaynak: Barney (130)						

Bu tabloya göre, kaynakların VRIO değerlendirmesi, rekabete etkisi ve performans göstergesi bakımından yapılmalıdır (130). Örneğin 4. satırdaki durum mevcut ise, yani “değerli (V)” ve “az bulunur (R)” bir kaynak/yeteneğe sahip olunması halinde, bunun ancak kısa dönemli bir rekabet avantajı ve sektör ortalaması üstü performans kaydedebileceği değerlendirilmelidir. Uygulama öncesi hazırlık çalışmasında tespit edilen bu durum, uygulamaya başlamadan önce, “taklit edilememe” yönünden geliştirilmelidir. Uzun dönemli ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı için, kaynak veya yeteneklerin değerli, nadir, taklit edilemeyen özelliklerinin olması tercih edilmelidir.

Barney (130) rekabet avantajı için, örgüt içi etmenleri (kuvvetli ve zayıf taraflar) incelediği çalışmasında, esas olarak VRIO incelemesini, alt başlıkları da belirleyerek detaylı olarak yapmaktadır. Bu inceleme, bir bakıma, VRIO unsurlarının işletimselleştirilmesi anlamına gelmektedir. Ana amaç, oluşabilecek/oluşturulabilecek

fırsatlardan yararlanmak olmalıdır. Buna göre, Barney(130)'nin ortaya koyduğu görüşleri şunlardır:

- Kaynağın değerli olması (Value)

- Kaynak ve yetenekler, fırsatları değerlendirmelidir:

Örneğin Sony firması, küçük ölçülerde elektronik cihazlar geliştirmek konusunda uzmanlaşmıştır. Sony, küçük ölçülerde tasarladığı radyo-kasetçalar, diskçalar, taşınabilir (portable) televizyon ve el büyüklüğündeki kamera (handycam) kaydedicileri pazara sunarak, bu yeteneğinden geniş ölçüde yararlanmıştır.

- Kaynak ve yetenekler, tehditlerden kaçınmayı sağlayabilmelidir:

Örneğin Sears geleneksel yöntemiyle sürdürdüğü marketçilik işinde, tarihsel olarak başarılıydı. Ancak WalMart'ın perakendecilik sektöründe geliştirdiği yenilikleri fark edemeyerek, karşılık veremedi ve ciddi pazar kayıpları yaşadı.

- Müşteri talebi, endüstri yapısı veya teknolojik gelişmeler gibi nedenlerin, oluşmuş değeri(value) aşındırmasına karşı dikkatli olunmalıdır:

General Elektrik firmasının transistör üretimi konusundaki teknolojik yeteneği, yarı iletkenlerin – semiconductors- geliştirilmesi ile önemli ölçüde önemini yitirmiştir.

- Örgüt çevresinde oluşabilecek radikal değişikliklerin, değerli bir kaynak/yeteneği mevcut kullanım alanında değersizleştirirken, başka bir alanda yeniden değerlendirebilmesi:

The Hunter, 1886 yılında, tavan vantilatörleri üreterek, mekanları soğutma amacıyla kurulmuş, sektör öncüsü bir firmaydı. Klimaların üretimi ile vantilatörlerin önemi azalmış ve şirket büyük kayıplar yaşamıştı. 1970'li yıllarda, artan enerji maliyetleri nedeniyle vantilatörler tekrar değer kazanmış ve The Hunter vantilatörleri, güne uygun tasarımı ile evlerde tekrar yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

- Aynı sektördeki farklı firmaların, mevcut kaynak ve yetenekleri ile farklı değerler yaratabilmesi:

Rolex ve Timex saat üreticisi iki firmadır. Farklı kaynakları kullanan bu firmalardan Rolex, yüksek statülü ve maliyetli saatler üretirken, Timex çok daha düşük maliyetli saatleri piyasaya sunmaktadır. Rolex yüksek ücretli saatler ile farklı bir müşteri

grubunu hedeflerken, Timex pratik, güvenilir ve ucuz saatler ile başka bir alıcı grubuna başarıyla ulaşmaktadır.

- Kaynağın az bulunması, nadirlik (Rareness)

- Bir kaynak veya yeteneğin değerli ve nadir olması:

Kaynak veya yeteneğin rekabet halindeki firmalarda yaygın olarak bulunması, rekabet avantajını engeller. Bununla birlikte, “değerli” ve “nadir” bir kaynak veya yeteneğe aynı anda sahip olmak, ancak kısa vadede –geçici- rekabet üstünlüğü sağlar.

- Kaynağın taklit edilebilirliği (Imitability)

- Taklit etme “kopyalama” veya “ikame mal” üretme şeklinde olabilir. Kopyalama yoluyla taklit edilen ürünlerde maliyet hesaplamasının yapılması:

Kopyalamada “aynı malzeme” imal edilir. Gerekirse bu amaç için, benzer ARGE faaliyeti ve maliyet kıyaslaması ile ekonomiklik incelemesi yapılır.

- “İkame mal” üretiminde zaman ve maliyet analizi yapılması:

İkame mal yöntemiyle, taklit edilen kaynak/yeteneğin “işlevi” taklit edilmeye çalışılır. İkame üründe de, maliyet dezavantajı oluşmadan, aynı nitelik ve işlevde yetenek üretilebilirse, rakibin üstünlük sağlayabilecek yetkinliği dengelenebilir.

- Tarihsel/örgütsel nedenlerle, taklit etmenin maliyetinin yüksek olması:

Örneğin başka bir firmanın, Caterpillar’ın küresel satış, tedarik ve bakım ağını aynı şekilde düşük maliyetle taklit edebileceğini düşünebilir miyiz? Taklit etmeyi düşünen firmanın da, tıpkı Caterpillar’ın İkinci Dünya Savaşında ABD hükümetinden aldığı gibi bir desteğe, örgüt kapasitesine ve tarihsel sürece ihtiyacı olacaktır.

- Çok sayıdaki küçük kararların oluşturduğu yeteneğin, taklidinin güç, maliyetinin yüksek olması:

Örneğin Mailbox Inc, Dallas’da posta işlerini başarıyla yerine getiren bir firmadır. Şirketin yöneticilerine göre, başarılarının altında yatan ana faktör, birkaç büyük işi doğru yapmak yerine, çok sayıda küçük işi doğru yapmaktır. Dolayısıyla bu tip bir firmayı taklit edebilmek için, benzer şekilde çok sayıda küçük işleri doğru olarak yapmak gerekmektedir.

- Kaynak veya yeteneklerin sosyal karmaşıklığının, taklit engeli oluşturabilmesi:

Hewlett Packard –HP- ürünlerini taklit edebilmek için, onun şirket kültürünü oluşturan güçlü sosyal yapısını bilmek gerekmektedir. HP, sosyal karmaşıklıktan oluşan bu kültürel yapısı ile ürettiği ürünleri geniş pazarlara başarıyla sunmaktadır.

- **Örgütsel Yetenek (Organization)**

- Değerli, az bulunur ve taklidi maliyetli kaynaklara/yeteneklere sahip firmaların, bu yeteneklerini kullanabilecek örgütlenme yeteneğine sahip olması:

Raporlama sistemi, yönetim kontrol sistemi ve uygun/adil ücret politikaları gibi etkin örgütlenme araçları bu kapsamda incelenmektedir. Üst kısımda Caterpillar firmasının, ABD'nin II. Dünya Savaşı cephelerindeki tahkimat ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, devlet desteği ile küresel çapta büyüme fırsatı bulduğu ifade edilmişti. Eğer Caterpillar firması, etkin örgütlenme ve yönetim yeteneği gösteremeseydi, bulduğu bu fırsatı olumlu yönde değerlendiremeyebilirdi.

Tablo 4.7. Detaylı iç etkenler incelemesi tablosu,

S. No	Kaynak/yetenek faktörü	Faktör yüzdesi	Olumlu (>1) (+2)	Nötr (0)	Olumsuz(<1) (-2)
1.	Kaynağın değerli olması (Value)				
	1.1. Kaynak ve yetenekler, fırsatları değerlendirmelidir:				
	1.2. Kaynak ve yetenekler, tehditlerden kaçınmayı sağlayabilmelidir				
	1.3. Müşteri talebi, endüstri yapısı veya teknolojik gelişmeler gibi nedenlerin, oluşmuş değeri(value) aşındırması				
	1.4. Örgüt çevresinde oluşabilecek radikal değişiklerin, değerli bir kaynak/yeteneği mevcut kullanım alanında değersizleştirirken, başka				

	bir alanda yeniden değerlendirmesi				
	1.5. Aynı sektördeki farklı firmaların, mevcut kaynak ve yetenekleri ile farklı değerler yaratabilmesi				
	Değerlilik sonuç				
2.	Kaynağın az bulunma, nadirlik (<i>Rareness</i>)				
	2.1. Bir kaynağın rekabet halindeki firmalarda yaygın olarak bulunmaması				
3.	Kaynağın taklit edilebilirliği (<i>Imitability</i>)				
	3.1. Kopyalamada ürün/maliyet hesaplamasının yapılması				
	3.2. İkame mal üretiminde zaman ve maliyet analizi yapılması				
	3.3. Tarihsel/örgütsel nedenlerle, taklit etmenin maliyeti yüksek olması				
	3.4. Çok sayıdaki küçük kararların oluşturduğu yeteneğin taklidin güç, maliyetinin yüksek olması				
	3.5. Kaynak veya yeteneklerin sosyal karmaşıklığının, taklit engeli oluşturabilmesi				
	Taklit edilebilirlik sonuç				
4.	Örgütsel Yetenek (<i>Organization</i>)				
	4.1. Değerli, az bulunur ve taklidi maliyetli kaynaklara/yeteneklere				

	sahip firmaların, bu yeteneklerini kullanabilecek örgütlenme yeteneğine sahip olması				
5.	Genel sonuç				

Kaynak: Barney (130)

Sonuç olarak, kaynak ve yetenekleri yatırım öncesi ve uygulama sürecinde, VRIO analizi ile değerlendirebiliriz. Bununla birlikte, uygulamaya başlamadan önce, kendi “Ağırlık Merkezimizi” oluşturan temel yetkinliğin, rekabete girilecek endüstri içindeki “kıyaslamalı rekabet gücünü” ölçmek, genel anlamda, “başarılı olup olunmacağı” konusunda bir fikir verebilir. Aktan ve Vural (131), “rekabet gücü” ve rekabet stratejileri konusunda yaptıkları çalışmada, diğer yöntemlere ilave olarak, Balassa’nın “Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler (AKÜ)(*Revealed Comparative Advantage*)” yöntemini de önermişlerdir. AKÜ ölçümü, bir malın, rekabete girilen endüstri içindeki “karşılaştırmalı rekabet gücünü” hesaplamayı amaçlamaktadır. Rekabete girilen endüstri, yerel ölçekte olabileceği gibi küresel çapta da olabilir. Balassa’nın eşitliği aşağıya çıkarılmıştır:

$$AKÜ = (X_{ij}/X_{it})/(X_{wj}/X_{wt})$$

X_{ij} : i firmasının j ürünündeki toplam satışını,

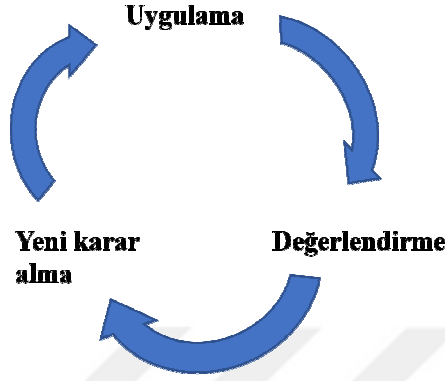
X_{it} : i firmasının toplam satışını,

X_{wj} : rekabete girilen endüstride/dünyadaki j ürünündeki toplam satışını,

X_{wt} : rekabete girilen endüstrideki/dünyadaki toplam satışını ifade etmektedir.

Üst üste iki kesirden oluşan eşitlikte, üst kesirde, firmanın toplam satışları içindeki, ana malın planlanan satış oranı; alt kesirde ise, o endüstride (küresel operasyon halinde dünyadaki) toplam satış içindeki, o malın toplam satış oranı yer almaktadır. Üstteki kesirin (firma kesiri), alttaki kesirden (sektör kesiri) büyük olması, yani eşitliğin bir rakamından büyük olması (>1), incelenen firmanın, incelenen malda, karşılaştırmalı rekabet üstünlüğü elde edebileceğini ifade etmektedir. Bununla birlikte, sadece Balassa’nın Karşılaştırmalı Rekabet Üstünlüğü eşitliği ile rekabet gücü ve konumunu belirlemek mümkün olamayabilir. Yazın bölümünde incelendiği üzere; rakiplere göre kar ve kalite değerlendirmesi, teknolojik yeterlilik ve pazar çekiciliği/büyüme oranı gibi parametrelerinde incelenmesi yararlı olacaktır. Boston Danışmanlık Şirketinin önerdiği “Pazar-Rekabet Matrisi”, pazardaki büyüme oranı ile firmanın pazardaki

muhtemel/planlanan rekabet gücünün incelenmesi, müteakip seviyelerde alınacak stratejik kararların (Büyüme, Bütünleşme, Ürün farklılaştırma, Küçülme veya sektörden çekilme stratejileri gibi) belirlenmesinde ve uygulamanın başarıyla sürdürülmesinde faydalı olacaktır.



Şekil 4.6. Uygulama-karar döngüsü
(Daft, Macintosh, 1984)

Gelinen bu nokta, uygulama- değerlendirme ve (yeniden) karar alma işleminin iç içe olduğu bir döngüyü işaret etmektedir (51). Özellikle stratejik seviyedeki uygulama sürecinde, karar noktalarında veya gereken hallerde, yeni stratejik kararlar (Büyüme, Bütünleşme, Ürün farklılaştırma, Küçülme vs.) almak, uygulamanın başarıyla devam etmesi için gereklidir (25). Bu gerekliliğe ait işleyişin detayı alt bölümde açıklanmıştır.

4.3. Araştırma modeli ikinci aşama: Uygulamanın sevk ve idaresi

Neilson, Martin ve Powers (132), “başarılı bir uygulamanın somut kanıtlarını” belirlemek için, on-line anket formları ile 50’den fazla ülkede, 1000’den fazla firmadan, yaklaşık 125.000 çalışanın görüşlerini almışlardır. Ankete katılanların 3/5’i, kendi firmalarını, uygulama bakımından zayıf olarak tanımlamışlardır. Anketten çıkan diğer bir sonuç ise çalışanların büyük çoğunluğunun, stratejik kararların kolayca uygulamaya alınamadığını belirtmeleridir.

Örgüt çalışanları, onlara ulaşan bilgilere göre, her gün çok sayıda karar alıyorlar. Neilson vd. (132) göre, hatalı kararlar aldıklarında ve şirketler uygulamada başarısız olduğunda, ilk olarak “yapı değişikliği” yolunu seçiyorlar. Örgüt yapısında değişiklik yapmak, uygulamada pratik ve somut bir adım olması bakımından yaygın olarak tercih

ediliyor. Üstelik yapı değişikliği kısa dönemde, gözle görülür bir değişim ve kısmi bir iyileşme de sağlayabiliyor. Ancak Neilson ve arkadaşlarına göre, ilk olarak yapı değişikliği yolunu seçmek; başarısızlığa neden olan kök soruna temas etmeden sadece “belirtilerde (*symptoms*)” geçici bir iyileşme sağlıyor. Bir süre sonra örgütler tekrar benzer sorunlarla karşılaşılıyorlar ve başladıkları yere geri dönüyorlar. Neilson vd. (132) yukarıda açıklanan araştırmaya göre, başarılı bir uygulama için, dört somut adım ve bu adımların uygulama içindeki ağırlık puanlarını (yüzde) tespit etmişlerdir:

- Bilgi akışı (ihtiyaç duyulan birimlere) : 35
- Karar verme yetkisi : 32
- İsteklendiriciler (*motivators*) : 17
- Yapı : 16

Yukarıdaki değerlendirmeye göre, başarılı bir uygulama için öncelikle, “bilgi edinme” ve bu bilginin ihtiyaç duyulan her birime zamanında ulaşması birinci önceliktir. “Karar verme yetkisi”, hemen hemen yakın bir ağırlık puanı ile ikinci önceliği oluşturmuştur. Başarısızlık durumunda ilk başvurulacak yapı, ilk iki önceliğin yarısı kadar bir ağırlık ile son sırada yer almıştır. Dolayısıyla, ilk iki öncelik için somut tedbirler almadan, sadece yapı değişikliğine gitmek tek başına, uygulamada başarı sağlamaya yetmeyecektir.

Neilson vd. (132) yaptıkları ve yaklaşık beş yıl süren bu araştırma, bu tez çalışmasında önerilen uygulama modelinin yapı taşlarından biridir. Bilgi akışı ve karar yetkisi işlemlerinin zamanında ve ahenk içinde yürütülmesini sağlamak için, FM 100-5’de açıklandığı şekle uygun olarak (84):

- Uygulama başlangıcında, nihai ve ara hedeflerin (gerekiyorsa) tanımlanması (*end-states*),
- Bu hedeflere uygun stratejik ve taktik hedeflerin belirlenmesi (*objectives*)
- Hedeflere ulaşılmasını esas alacak şekilde, iç ve dış çevre analizi yapılması ve alternatifli çözüm yollarının oluşturulması (*ways*),
- Kaynakların düzenlenmesi (*means*)
- Uygulama rehberi ve görev bölümü yapılması,
- Görev bölümüne uygun komuta, raporlama, koordinasyon ve iletişim yöntemlerinin belirlenmesi,

- Ana birimlere açık görevlerinin verilmesi şeklinde bir çalışma yöntemi tasarlanmıştır. Bununla birlikte görev bölümü, uyumluluk tablosu, iç ve dış çevrenin analitik olarak tek bir “gösterge panelinde (kokpitte)” toplanması düşünülmüştür. Bu yöntemle, örgüt içinde bilgi paylaşımı kolaylaşabilecektir. Yapı unsurlarının ne zaman ve nerede hangi işlemleri yapacağını belirlenmesi ile karar yetki paylaşımında sorun yaşanmayacağı düşünülmektedir. Bilgi paylaşımında kolaylık sağlanması ve karar yetkilendirmesi ile Neilson vd. (132) önerdiği yönetim biçimi uygulanacaktır. Bu uygulamanın başarı olasılığının, yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Gösterge paneli, yöneticilerin bulunduğu bir bilgisayar ağındaki server’da yer alacak ve seviye-yetki ilkesi ışığında bilgi, rapor, talimat akışı sağlanacaktır. Karar yetkisi için uygulama, “strateji-taktik ve işlem (operasyon)” olmak üzere “üç seviyede” tasarlanacaktır. Bu yapıda her birim, görev bölümünde belirtilen komuta yapısı ve açık görevler dahilinde sorumluluğu ve bu sorumluluğa uygun yetki ile donatılacaktır. Planlı hedeflere ulaşım, düzenli raporlar ile bildirilecektir. Ani çıkan veya çıkması olası aksaklıklar ve diğer işlevsel sorunlar, çözüm önerileri ile birlikte, zamanında gönderilecek “durum raporları” ile üst komuta birimlerine aktarılacaktır. “Üç seviyeli sevk ve idare”ye ait diğer detaylar, aşağıda açıklanmıştır.

4.3.1 Üç seviyeli yönetim

Planlama-uygulama bağlantısının yapılması, tek başına, başarılı bir uygulamayı garanti edemez. Ancak bu çalışmanın yapılmaması, büyük olasılık ve oranda, uygulamada aksaklık veya başarısızlığı garanti eder. Ara hedefler, taktik hedeflere göre tasarlandığı için, uygulamada karar noktalarını (*decision points*) oluştururlar (89). Uygulama başladığında, birinci karar noktasına kadar olan uygulama işlemi, raporlar ve yerinde yapılan incelemeye ve zaman programına göre takip edilir. Bu aşamada, üst yönetim için, uygulama bakımından üç çeşit karar (planlandığı gibi devam, taktik seviye müdahalesi veya stratejik seviyede müdahale) almak mümkündür:

4.3.1.1 Planlandığı gibi devam uygulaması

Uygulama işlemi, amaç doğrultusunda ve uygulama zaman programına uygun olarak devam ediyorsa, uygulamaya “planlandığı gibi devam” edilir (89),

Uygulamanın planlandığı gibi devam etmesi en az rastlanan durumdur. Uygulamanın sorunsuz ve bu şekilde devam etmesi, ideal uygulama koşullarını işaret etmektedir. Ancak uygulamanın uzun süre, bu şekilde devam etmesi beklenmemelidir.

Muhtemel aksaklıklara karşı kaynak, çözüm yolu, iç ve dış çevre değerlendirmelerine devam edilmelidir.

4.3.1.2. Taktik seviye müdahalesi

Uygulamada aksaklık veya gecikmeler başlamışsa ya da olası bir aksaklık değerlendirilmişse, bu durum incelenir:

- Aksaklık eşgüdüm noksanlığından kaynaklanıyorsa, yatay iletişim ve işbirliği artırılır,

- Eğer ana ast uygulama birimlerinden biri veya bir kaçının kaynak veya yeteneklerinden ortaya çıkan bir noksanlık veya gecikme varsa, o birimler üzerinde inceleme yapılır ve kaynak/yetenek takviyesi ya da düzenlemesi yapılır (**Taktik seviye müdahalesi**) (89). Bu müdahale, taktik (ara) hedeflere ulaşmada, belirlenmiş programda gecikmeye neden olmayacak zaman ve şekilde düzenlenir.

Uygulamada aksaklıkların taktik seviye üstüne çıkmaması arzu edilir. Başka bir ifadeyle, mevcut veya olması muhtemel aksaklık veya sorunların, “en son taktik seviyede” çözümlenmesi, uygulamadaki başarı için hayati önemdedir. Taktik seviyede çözümlerin oluşması, uygulama programında zamanca aksama olmamasını temin ederek, uygulamada başarı için önemli bir alt yapı hazırlar. Olumsuzlukların taktik seviyede çözülememesi ve stratejik müdahale yapılması zorunluluğu, sorunun büyüdüğü, maliyetinin arttığı ve uygulama programının belirgin anlamda aksama riski ile karşı karşıya kaldığı durumu ifade edebilir. Bu bakımdan, modelin test edileceği alan çalışmasında, mevcut veya muhtemel aksaklık veya olumsuzluklara karşı, tedbirlerin, uygulamacı düzeyi veya en son taktik düzeyde yapılıp yapılmadığı, stratejik müdahaleye gerek kalıp kalmadığı hususu, uygulamadaki başarı açısından araştırılacaktır. En son taktik seviyede çözümlenen aksaklıklarda, uyumluluk tablosuna olumsuz puan (kırmızı hücre) yansıyıp yansımadığı ve uygulama programının hedefler ve zamanca takip edilip edilemediği incelenecektir.

4.3.1.3 Stratejik seviye müdahalesi

Uygulama işleminde, birinci taktik hedeflere öngörülen zamanda ulaşma, stratejik seviyede, uygulamanın “uygun olarak başladığına” işaret eder. Benzer şekilde, sonraki taktik hedeflere, aynı “tempo” ile ulaşabilmek için, benzer analiz yöntemi ile sevk ve idare işlemine devam edilir. Sonraki işlemlerde, dış çevrede oluşmaya başlayan değişimin, ana amaç (*end-state*) doğrultusunda olup olmadığı ve kaynakların yeterliliği incelenir. Başka bir ifadeyle, dış çevrede oluşmaya başlayan değişimin oluşturabileceği tehdit ve/veya

kaynaklarımızın yeterlilik durumunun, bizim uygulama tempomuza olumlu/olumsuz etkisi değerlendirilir. Eğer ilk veya sonraki ara hedefler için aksama veya başarısızlık riski varsa ve bu risk taktik seviye kararları ile düzeltilemeyecek büyüklük veya genişlikte ise veya bu yönde bir eğilim oluşuyorsa, stratejik düzeyde tedbirler uygulamaya alınır (89). Yani üçüncü karar şekli, **stratejik müdahaledir**:

- Bu seviyedeki kararda, sorunun mevcut veya olası kök nedenine göre tedbir düzenlenir. Gerek kaynak ve gerekse çevre kökenli sorunlar için, planlama aşamasında, detaylıca yapılmış bir “icra tasarımı (*war gaming*)” çalışması, muhtemel sorunlar ve çözüm yolları konusunda, faydalı bir rehber oluşturur (85). Satranç oyununa benzer şekilde, birkaç hamle ötesini hesaplayan yönetim yaklaşımı, sorunla karşılaştığında, çözüm yolu aramaya çalışmak yerine, icra tasarımıdaki olasılıklar/çözümler çalışmasına göz atarak, çözüm yollarını uygulamaya alabilir:

- Sorun kaynak yetersizliği ise, kaynakların takviyesi/tasarrufu düşünülür. Bu kapsamda, finansal veya insan kaynağı ya da işletmedeki verim incelemesi yapılabilir. Gerekirse örgüt yapısında ve/veya kaynak dağıtımında yeniden düzenleme tasarlanır.

- Çevresel koşullardan kaynaklanan ve ana ast uygulama birimlerinin taktik düzeydeki yeteneklerini aşan konularda, çevresel düzenleme tedbirleri uygulamaya alınmalıdır. Bu kapsamda yapılacak çalışmalar, rekabetin artmasını sağlayıcı ticari strateji hamleleri (piyasa payını arttırmak veya yeni pazarlara açılmak) ya da ortaklık (*Joint ventures*) arayışları ya da pazarı düzenleyici kurumlar (devler organları, ticaret odaları vs.) nezdinde yapılacak çalışmaları kapsayabilmektedir.

- Kaynak veya çevre düzenlemesi çalışmalarında yetersiz kalınması ve bunun kısa sürede düzeltilememesi halinde, geçici olarak “savunma” tedbirleri alıp, kaynak güçlendirme ve çevreye karşı tedbirler konusunda ilave çalışmalar yapılabilir. Savunma tedbirlerinin bir diğer yöntemi ise, geçici olarak ana hedeften vazgeçip, daha düşük bir hedefe razı olmaktır. Savunma durumuna geçmek, gecikme ve aksamayı kabul etmektir. Bu durum, uygulamada kısmi bir başarısızlıktır. Bu başarısızlık, başlangıçta öngörülen zaman programına bağlı kalamamak durumunu işaret etmektedir. Ancak uygulamanın tamamen başarısız olduğu anlamına gelmemektedir. Stratejik düzeyde kaynakların ve/veya çevrenin yeniden düzenlenmesi ile ana stratejik hedef (*end-state*) doğrultusunda uygulamaya devam edilmesi mümkündür.

4.3.2 İki aşamalı yönetim

Başarısızlık veya gecikme ile karşılaşılmasını için, icra işleminde iki ilave tedbir daha uygulamak gerekmektedir. Joint Staff, J-7 Joint and Coalition Warfighting (128; s. III-7), uygulamada taktik ve stratejik düzeyde, farklı alanlara odaklanmış iki ayrı görev bölümü “**Cari işlem grubu**” ve “**Gelecekteki operasyon grubu**” yapılmasını önermektedir. Taktik seviye operasyonları, daha dar kapsamlı ve zamanca daha kısa mesafelidir. Dolayısıyla cari işlemler ve müteakip birkaç hamle, aynı ekip (cari işlemler grubu) tarafından takip edilebilir. Ancak stratejik düzeyde, cari işlemi takip eden gruptan ayrı olarak, sonraki aşamalardaki stratejik amaçlara ulaşılmasını gözetken ve olması muhtemel aksama veya sorunlara karşı çalışan (gelecekteki operasyon) bir grup daha olmalıdır. İkinci grup, cari işlemler hakkında bilgi sahibi olmakla birlikte, esas olarak sonraki safhadaki tasarlanan iç ve dış çevrenin oluşturulabilmesi amacına yönelir. Bu amaçla, muhtemel gelişmeleri, olası engelleri değerlendirerek, önceden olasılıklı tedbirleri planlamaya çalışır. Eşgüdüm halinde çalışacak bu iki grup ile hem taktik hedeflere zamanında ulaşılması hem de müteakip safhalar için “önceden hazırlık yapılması” mümkün olacaktır. Gerek “cari işlemlerin” ve gerekse “sonraki safhadaki işlemlerin” eşgüdüm halinde yürütülmesi, stratejik uygulamadaki başarının ana çatısını oluşturacaktır.

4.3.3. Dört Boyutlu İcra Tablosu (Gösterge paneli) ile yönetim

Bu tez çalışması ile önerilen “Dört Boyutlu İcra Tablosu” yönetim modeli, aşağıdaki şekildeki gösterge panelinde toplanmıştır. En sağdaki tablo, uyumluluk tablosudur. Bu tabloda ilk sütunda uygulama birimleri, ilk satırda uyum etkeni (zaman) yer almıştır. Örnekteki uyumluluk tablosunda, üç üretim birimi ve diğer yönetim fonksiyonları (pazarlama, satış, finans vs) yer almaktadır. Her bir uygulama biriminin, uygulama aşamalarındaki faaliyetleri kodlama yöntemiyle (örneğin, 2b9) gösterilmiştir. İlk ara hedef üçüncü sütundadır. Ara hedeften sonra iki eşgüdüm sütunu daha vardır. Bu uyumluluk tablosu, sonuç olarak, ilk iki eşgüdüm sütunu (taktik seviye karar ve toparlanma) sonra ara hedef (stratejik karar noktası) ardından iki eşgüdüm sütunu ve stratejik hedef olmak üzere tasarlanmıştır. Uygulamada (örnek olarak) “w-5” aşamasına gelinmiştir. A üretiminde olumsuz bir durum (kırmızı hücre) oluşmuştur. Ara hedef öncesi ortaya çıkan bu olumsuzluk, taktik seviyede çözülememiştir. Bununla birlikte, C üretim tesisindeki testlerde olumlu (mavi hücre) sonuç alınmıştır. Benzer şekilde, finans sonuçları beklenenden olumlu olarak gerçekleşmiştir.

Panelde sol altta dış etkenler gösterge tablosu yer almaktadır. Porter(8) pazar güçleri esas alınarak düzenlenmiştir. Alttaki örnekte, tedarikçilerin pazarlık gücü konusunda olumsuz (kırmızı hücre) bir durum oluşmuştur. Bu durumun, uyumluluk tablosundaki A malı üretimindeki olumsuzluk ile irtibatı araştırılmalıdır.

Gösterge panelinde sol üstte iç etkenler gösterge tablosu bulunmaktadır. Kaynak ve yetenekler ana başlıklarına göre tasarlanmıştır. Bu gösterge tablosundaki etkenlerin ağırlık katsayısı, dış etkenlere göre iki katı “x2”dir. Rekabete etkisi bakımından, iç etkenlerin, dış etkenlere göre iki katı daha fazla ağırlığının bulunması konusu Schmalensee (125), Wernerfelt ve Montgomery (126), Rumelt (116) ve Requebert (127)’in yaptıkları çalışmalarda buldukları ortalama ağırlıklı orandır. Nitekim Barca (124) anılan çalışmalara atıfla, rekabete etkisi bakımından dış etkenlerin ağırlığının % 20, iç etkenlerin ise % 46 olduğunu belirtmiştir.

Sol üstteki kaynak ve yetenekler tablosu örneğine bakıldığında, kaynak bölümünde “hammadde” ve “malzemelerde” olumsuzluk (kırmızı hücre) olduğu, yeteneklerde ise “müşteriye yarar sunma” ve “kopyalanabilme” konularında olumlu (mavi hücre) durum olduğu temsil edilmiştir. Ham madde ve malzeme konularındaki olumsuzluğun, dış etkenlerdeki “tedarikçilerin pazarlık gücündeki” olumsuzluk ile birlikte, A malı üretiminde olumsuzluk oluşturmaya başladığı görülmektedir. Hammadde (2x (-2)) ve malzeme (2x (-2)) ve tedarikçilerin pazarlık gücü (-2) olumsuz (kırmızı) faktörler, toplam olarak (-10) puan olarak uyumluluk tablosuna yansımıştır. Dış etkenler tablolarındaki puanlara, “Tablo 4.5. Detaylı dış etkenler incelemesi” ile ve iç etkenler tablosundaki puana ise “Tablo 4.7. Detaylı iç etkenler incelemesi” ile ulaşılmıştır. Tablo 4.5 ve tablo 4.7., iç ve dış etkenlerin kök nedenlerini tespit amacıyla kullanılan tablolardır. Bu tablolar kendi kaynak ve yeteneklerimizin, dış çevre faktörleri ile kıyaslanmasıyla, “etkililik” oluşmasına yöneliktir. Bu etkililik incelemesi, uygulamada “doğru işi” yapmaya devam edilmesini sağlayarak, uygulamada başarıya katkı sağlamaktadır.

4	İç etkenler (x2)	Etki
Kaynak	Sermaye	
	Ham madde	-2
	Çalışanlar ve bilgi	
	Malzeme	-2
Yetenek	Enerji	
	Müşteriye yarar sunma	+2
	Rakiplere göre farklılık sunma	
	Yeni pazarlara açılım	
	Dayanıklılık	
	Kopyalanabilirlik	+2
	Transfer edilebilirlik	
	Taklit edilebilirlik	

3	Dış Etkenler	Etki
	Rakipler arasındaki rekabet	
	Alıcıların pazarlık gücü	
	İkame ürün üreticilerinin sektöre girebilirlik tehdidi	
	Tedarikçilerin pazarlık gücü	-2
	Sektöre yeni girecek şirketlerin yarattığı tehdit	

1	Uyum etk.	2	Zaman			
Uygl. biriml.	w-6	w-5	Ara Hdf-1	w-3	w-2	Str. Hdf
A üretim birimi	ab-1	-10	Bakım	ab-1	ab-4	A
B üretim birimi	ab-1			ab-1	ab-3	C
C üretim birimi	test ürt.	+4	onay	bb-1	bb-2	D
Pazarlama	2a	2b	2c	2d	2d	Değ.
Satış	3a	3b	3c	3d	3d	Değ.
Muhasebe			Değ.			Değ.
Finans		+4	Değ.			Değ.
Satın alma	2a1	2b1	2c2	2d4	2d2	Değ.
Depo	2a8	2b9	2c6	2d4	2d5	Say.

Şekil 4.7. Yönetim gösterge paneli

4.3.3.1. Gösterge paneli ile “görevdeşlik” tasarımı

Gösterge tablolarındaki durum, uygulamaya ilişkin iki ayrı değerlendirme daha yapmaya olanak sağlamaktadır. İlk olarak, etkililik tabloları (iç ve dış etkenler) uygulamadaki “görevdeşlik (synergy) seviyesi” hakkında fikir edinmemizi sağlamaktadır. Yukarıdaki Örnekte, dış etkenler tablosunda yer alan beş faktörden dördü nötr (0 puan), biri (tedarikçilerin pazarlık gücü, -2) olumsuzdur. Bu durum, örnekteki işletmenin, dış etkenlere karşı zayıf bir konumda olduğunu ifade etmektedir. İç etkenlere bakıldığında iki olumlu ve iki olumsuz durum mevcuttur. İç etkenler konusunda, hammadde tedariki ve buna bağımlı malzeme üretimi konusunda da zayıf bir durum sergilenmektedir. Durum böyle iken, tedarikçi sorunu çözülür ve hammadde ve malzeme teminindeki olumsuzluk giderilir ise, oluşacak bu yeni durum, üretimde aksamayı önleyip, programa uygun olarak ve başarıyla devam etmeyi sağlayabilir. Ancak, etkililik tablolarındaki nötr (beyaz hücre) çokluğu, uygulamadaki mevcut “görevdeşlik” düzeyinin, beklenen sinerji düzeyinde olmadığını işaret etmektedir.

İkinci olarak, uygulamada başarı için, başlangıçtan itibaren ana birimler ve genelde tüm örgüt için bir "görevdeşlik hedef puanı" belirlenebilir. Görevdeşlik hedef puanı, uygulama karar noktalarında veya ara hedeflerde değerlendirilebilir. Bu değerlendirme, örgüt içi birimlerin birbirine kıyasla, verimliliğinin belirlenmesini sağlar. Görevdeşliği düşük birimlerin, daha yakından incelenmesi ile onların da verimini yükseltmesi

sağlanabilir. Karar noktalarında yapılan bu değerlendirme sonucunda, verimliliği düşük uygulama birimlerine sadece talimat verilmemeli, örneğin kaynak düzenlemesi yaparak (eğitimli personel, araç takviyesi veya finans desteği vs.) uygulama kolaylaştırılmalıdır.

4.3.3.2. Gösterge paneli ile rekabet kıyaslaması

Gösterge tablosu yöntemi ile rekabete girilen veya girilecek rakip firma yetenekleri ile kendi yeteneklerimizi kıyaslamak mümkün olabilir. Yeni bir pazara girilmeden önce, rekabete girilecek firmanın pazarda yer edindiği ürünün (yeteneğin) özellikleri, satış rakamları, satış fiyatı, kuvvetli ve zayıf tarafları incelenir. Bizim mevcut veya geliştirmekte olduğumuz ya da tasarladığımız yeteneğimizin güçlü yanlarının, rakip ürünün zayıf yönünü istismar etmesi ve varsa kendi zayıf yönünün korunması konusunda üçlü sınıflandırma (olumlu, nötr, olumsuz) ile puanlama ve değerlendirme yapılır. Ürünler konusunda daha detaylı bilgiler elde edilmesi halinde, üçlü değerlendirme yerine daha detaylı bir kıyaslama yapılabilir. Bu kıyaslama sonucunda, yatırımın karlı olup olmayacağı hakkında bir fikir edinilebilir. Bu değerlendirme ile ürünün geliştirilmesi programı yeniden düzenlenebilir. Eğer örgütün kaynakları güçlü ise **“piyasanın ürüne göre düzenlenmesi”** için destekleyici bir program oluşturulabilir. Üst kısımda sunulan iPhone-Nokia rekabeti, buna bir örnektir (133). Apple firması, 2007 yılında, çıkardığı ilk cep telefonu ile sektöre sadece güçlü bir giriş yapmakla kalmamış, aynı zamanda, küresel pazarlarda oluşturmaya başladığı algı/etki ile tüketici eğilimlerini etkilemeyi başarmıştır.

Gösterge panelini kimin oluşturacağı ve uygulama boyunca gelen bilgiler ile güncelleyeceği önemlidir. İşlem hacmi küçük firmalarda, bu görev, muhasebe veya finans ya da uygun görülecek birkaç çalışana ikiz görev olarak verilebilir. Daha büyük operasyonlar yapan, farklı coğrafi alanlarda yatırımları bulunan firmalarda, diğer tüm birimlerden ayrı ve bağımsız bir birim oluşturulmalıdır. Doğrudan İcra Kurulu Başkanına karşı sorumlu olacak bu birim, tüm bölümlerin rapor akış ağında olmalı ve gelecek operasyon grubu ile yakın iş birliğinde bulunmalıdır.

4.3.4. Önerilen modelin değerlendirilmesi

Önerilen modelde uygulama, gösterge tabloları üç seviyeli yönetim yapılanması (stratejik-taktik ve işlem) ve iki aşamalı yönetim anlayışı (cari işlem, gelecekteki operasyonlar grupları) ile tasarlanmalıdır. Bu işlemlerde uyumluluk tablosu, uygulamanın her aşamasında, “işin doğru yapılması” ile verimlilik sağlayabilir. Uyumluluk tablosu,

“uygulama programı” özelliği ile sevk ve idarede, pratik ve faydalı bir rehberdir. Buna paralel olarak, iç ve dış etkenler kıyaslaması ile yapılan etkililik incelemesi, uygulamada “doğru iş” yapılmasını temin edecektir.

Gösterge tabloları rakipler ile yetenek kıyaslaması yapılması konusunda da pratik ve yararlı bir araçtır. Cari işlem grubu, mevcut operasyonun sevk ve idaresinden sorumludur. Cari işlemler devam ederken, gelecekteki operasyon grubu, rakipler ve sektörün gelişimi hakkında bilgi toplayıp, onların muhtemel hamlelerini hesaplayıp, değerlendirmelerini stratejik yönetim seviyesi ile paylaşıp onay alabilir. Onay aşaması ile rekabette sürdürülebilir üstünlük için veya oluşması muhtemel bir olumsuzluktan kaçınmak amacıyla, geleceğe yönelik projeler başta Ar-Ge olmak üzere, gizlilik ilkesine de dikkat ederek, aşama aşama, pazarlama, tanıtım, satın alma, üretim ve lojistik birimler ile paylaşılabilir. Bununla birlikte başarılı bir uygulamanın anahtarı, Sun Tzu’nun (27) ifade ettiği gibi; uygulama öncesi hazırlıktır.

4.4. Alan çalışması

4.4.1 Amaç

Alan çalışması ile yapılacak görüşmelerde amaç, tez çalışması ile önerilen modelin;

- Ana araştırma sorularını incelemek,
- Uygulanabilirliği hakkında fikir edinmek,
- Modelin eksik veya zayıf yanlarını ve modeli geliştirici tedbirleri belirlemektir.

4.4.2 Araştırma sorunsalı

4.4.2.1. Temel sorun

Uygulama aşamasında karşılaşılan “gecikme”, “aksama” veya “başarısızlıklardır”. Alexander’ın (42) yaptığı alan araştırmasına göre;

- Uygulama tahmin edilenden çok daha uzun zamanda gerçekleşmektedir,
- Öngörülemeyen ana sorunlar ile karşılaşılmaktadır,

4.4.2.2. Alt sorunlar

- Örgütlerde eşgüdüm ve iş birliği çoğunlukla yetersizdir,
- Çatışan faaliyetler ve krizler, ana hedeften sapmaya neden olmaktadır,

- Dış çevreden yansıyan (ekonomik kriz, yüksek rekabet, değişen mevzuat vs.) ve uygulamaya olumsuz etki yapan kontrol dışı gelişmeler oluşmaktadır,
- Kritik önemi olan uygulamalar, detaylı talimatlar ile açıklanmamıştır,
- Uygulamayı takip ve kontrolde kullanılan bilgi sistemleri yetersizdir (42).

4.4.3 Uygulama şekli

Görüşme üst düzey yönetici (ÜDY) ve orta düzey yönetici (ODY) olmak üzere iki ayrı seviyede yapılacaktır.

4.4.4. Görüşmede incelenen ana araştırma soruları (önergeler)

- Ana araştırma sorusu-1: Amaca uygun yapının (*strategy-structure fit*) başarılı uygulama üzerinde nasıl bir etkisi vardır?
- Ana araştırma sorusu-2: Amaca uygun yapı - başarılı uygulama ilişkisinde, “uyumluluk (zaman, mekan veya etki)” düzenlemesinin nasıl bir etkisi vardır?
- Ana araştırma sorusu-3: “Dış etkenlerin” (çevre), amaca uygun yapı-başarılı uygulama ilişkisi üzerinde nasıl bir etkisi vardır?
- Ana araştırma sorusu-4: “İç etkenlerin” (kaynak ve yetenekler), amaca uygun yapı - başarılı uygulama ilişkisi üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

4.4.5. Görüşme yapılan firmanın künyesi

4.4.5.1. Firma adı, şirket çeşidi, ortaklık durumu

Mülakat yapılan firma, elektronik alanında faaliyet gösteren bir teknoloji şirkettir. Yurt içi ve yurt dışında bağlı ortaklıkları ve iştirakleri vardır. Savunma sanayi alanındaki yatırımları nedeniyle, şirket ismi açıkça belirtilmeyecek ve kısaca “firma” olarak ifade edilecektir.

4.4.5.2. Faaliyet alanı

Elektronik sistemler

4.4.6. Kurum stratejisi (*Corporation Strategy*)

4.4.6.1. Ana ve ara hedefleri, başlangıçtaki temel stratejisi (*First desired end-state*)

Şirketin kuruluş aşamasındaki temel hedefi, yabancı bir lisans ile elektronik ürünler üretip satmaktır.

4.4.6.2. Başarı ve başarısızlıkları, nedenleri ve tedbirleri

Firma kuruluş aşamasını tamamlayıp üretime geçtikten sonra, ilk olarak yabancı lisans altında üretim yapmıştır. Başlangıç aşamalarından itibaren araştırma-geliştirme işlemlerine önem ve öncelik verilmesiyle, özgün tasarımı ürünler oluşturulmaya başlanmıştır. İç piyasadaki ihtiyaç ve taleplerin iyi takip edilmesiyle, ürün çeşitliliği giderek artmıştır. Şirket büyümeye devam ettikçe, Ar-Ge çalışmalarını da geliştirmiş ve başlangıç amacının ötesinde, son teknoloji ürünü elektronik mamuller geliştiren bir yeteneğe ulaşmıştır.

Firmanın bu yeteneği, daha ziyade iç pazara yönelik olmuştur. Firma hali hazırda, yurt içi pazarlarda, birçok üründe rekabet avantajı elde etmiş ve pazar lideri konumuna gelmiştir. Bununla birlikte, toplam satışlarının ancak % 8 kadarı dış satımdır. Aslında üretime geçtikten üç yıl sonra ilk ihracat yapılmasına karşın, dış satım başarımı, iç piyasaya yapılan satışlara göre belirgin olarak düşük kalmıştır.

4.4.6.3. Uygulamada stratejide yapılan değişimler ve bu günkü kurum stratejisi (*Current desired end-state*)

Firma on yıllar süren gelişimi ile artık başlangıç hedefinden çok daha yüksek başarımları (*performance*) hedeflemektedir. Geçen zaman içinde, özellikle Türk Silahlı Kuvvetlerinden alınan ihaleler ile firmanın birinci stratejik amacı, ülkemizin savunma sanayisinde dışa bağımlılığının azaltılması, savunma ve güvenlik alanlarındaki ihtiyaçlarının yüksek teknolojiye sahip, yenilikçi ve özgün milli çözümlerle karşılanmasına katkı sunmak olmuştur. Firmanın diğer stratejik hedefleri şunlardır:

İkinci stratejik amaç: Yurt dışı pazar etkinliği ve ihracatı arttırmak,

Üçüncü Stratejik amaç: Yurt içi pazarlarda özgün ürünlerle yer almak,

Dördüncü stratejik amaç: Rekabet gücünü arttırmaktır.

4.4.6.4. Ticari Strateji (*Business Strategy*)

- Kurum stratejisine ulaşmayı sağlayacak ticari stratejiler (*Inside-out/Outside-in*)

Firma yurtiçi ve yurtdışı pazar gelişmelerini takip etmekle birlikte, kaynak ve yetenek geliştirmeyi (*Resource based*), esas ticari stratejisi olarak belirlemiştir. Bu amaca uygun olarak, aşağıda belirtilen alanlarda temel yetkinliklerin (*Core competence*) geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

- Haberleşme teknolojileri,

- Raylı ulaşım elektroniği ve elektrikli araç,
- Trafik ve otomasyon sistemleri,
- Enerji sistemleri,
- Sağlık sistemleri,
- Sivil aviyonik.

- Faaliyet gösterilen piyasaların özellikleri

Faaliyet gösterilen alanlarda, alıcı genellikle kamu kurumlarıdır. Kamu kurumlarının açtığı alım ihalelerinde, farklı firmaların katılımı ile rekabet koşulları oluşmaktadır. Firma az sayıda alıcının (kamu kurumları) oluşturduğu riski dengeleyebilmek için, sahip olduğu Ar-Ge merkezleri ve yetişmiş insan gücü ile farklı alanlarda ürün çeşitliliğini artırarak, temel yetkinlikler geliştirmeye önem vermektedir.

- Piyasa payları ve gelişimi (Domestic/global)

- İç piyasa

Firma toplam satışlarının yaklaşık %92'si yurt içi satıştır. Piyasa payları ticari sır kapsamında görülüp paylaşılmamıştır. (Tez konusu, stratejinin uygulaması bölümü olduğu için, alınan bu veri yeterli sayılmıştır)

- Küresel piyasa

Firmanın yurtdışı satış oranı, toplan cirosunun %8'i kadardır. Temel yetkinlik geliştirilen alanlarda, ikinci ve dördüncü strateji kapsamında, yurtdışı rekabet üstünlükleri oluşturmak ve bunu sürdürülebilir kılmak için, bir genel müdür yardımcısı sorumluluğunda, yeni bir proje başlatılmıştır.

- Geleceğe dair tasarısı (Domestic + Global)

Firma iç ve dış pazarlara yönelik olarak, mevcut ürünlerin teknolojik gelişimini devam ettirirken, yeni yetkinlikler de geliştirmek ve bu kapsamda pazar paylarını arttırmayı amaçlamaktadır.

4.4.7. Önerilen model kapsamında, uygulamanın incelenmesi (Mülakat)

4.4.7.1. Ana araştırma sorusu-1: Amaca uygun yapının (*strategy-structure fit*) başarılı uygulama üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

- Stratejik amaca uygun yapı (*Strategy-structure fit*) tasarlanmış mıdır? Amaç-yapı uyumu nasıl planlanmıştır?

Firmada yapılan gözlem ve mülakatta, amaca uygun yapının tasarlanması konusunda başarılı olduğu gözlenmiştir. Başlangıçtaki amaç, haberleşme cihazları üretmek olduğu için, ilk yapı tasarımının telsiz üretimine yönelik olduğu görülmüştür. Bu yapının oluşturulmasında, lisans altında üretim yapıldığı için, lisans veren şirketin yapısı modellenmiştir. Bu aşamada dikkat çeken konu şudur: Firma telsiz üretimine yönelik tipik yapılanma [üretim atölyeleri, teknik personel (mühendis ve teknisyen) ve destek birimleri (muhasabe, insan kaynakları, finans ve pazarlama)] ile birlikte ilk araştırma-geliştirme birimlerini de oluşturmaya başlamıştır. İlk telsiz üretiminin başarılması, pazarlanması ve satışını takip eden süreçte, lisans antlaşmaları gevşetilmiş ve üç yıl sonra iptal edilmiştir. Müteakip süreç, özgün ve milli tasarım ile üretimi sağlayacak yapının olduğu aşamadır. Yani yaklaşık beş yıllık deneyim ile ilk stratejik amaca uygun yapı oluşmuştur. Bu yapı temelde, üretim ve destek birimleri olmak üzere iki ana başlıktan oluşmaktadır. Üretim birimleri de araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve proje grupları (seri üretim birimleri) şeklinde yapılanmıştır. Halen devam etmekte olan bu ana örgütsel yapı, firmanın sonraki stratejik hedeflere ulaşmasına olanak sağlamıştır.

Son yıllarda firmanın dış satım konusundaki performansını geliştirmek için kurulan İş Geliştirme Başkanlığı yapısının özellik arz ettiği görülmüştür. Bu başkanlık, ana kampüste bir planlama ve analiz birimine ilave olarak, hedef pazarlarda (örneğin Ukrayna) pazar araştırma ve pazarlama birimleri (dış unsurlar) ve üretim aşamalarını takip ve kontrol için diğer sektör başkanlıkları içinde irtibat ve koordinasyon mühendislerinden oluşmaktadır. Bu “matriks” yapının dış satım başarımını geliştireceği düşünülmektedir.

Oluşturulan yapı içinde, özellikle çok sayıda mühendis bulunmaktadır. Mülakat yapıldığı dönemde, okullarından çok iyi derece ile mezun olmuş, çok sayıda mühendis istihdam edilmekteydi. Bu güçlü yapının, amaca uygun ve istekli çalıştırılması için de tedbirler düşünülmekte olduğu gözlenmiştir. “*Good place to work*” uygulaması, kurum içinde tüm çalışanların oluşturduğu bir örgüt içi yapılandırmadır. Bu yapının, özellikle

teknik personel ile yönetim kademeleri arasında iletişim kurmada faydalı bir köprü olduğu görülmüştür. İşe yeni başlayan mühendisler önce aday, sonra proje mühendisi, ardından takım lideri, proje lideri, baş mühendis aşamalarından geçmektedir. Görevinde başarılı olanların proje müdürlüğü ile başlayan yöneticilik sınıfına terfi, daha sonraları program müdürü ve direktörlüğe kadar devam etmektedir. Yöneticilerin meslek kariyeri ile hat yöneticiliğinden seçilmesinin, yapının verimliliğine katkı sağladığı görülmüştür.

- Uygulama birimlerine, uygulama rehberi, görev bölümü ve açık görevler verilmiş midir? Açık görevleri ara ve ana hedefler ile uyumlu mudur?

Firmada “Dengelenmiş Skor Kart” yönteminin uygulandığı gözlenmiştir. Buna göre uygulama birimlerine verilen hedef kartları, görevler, uygulama programı, standartlar, zaman planlaması ve performans ölçütleri gibi hususları kapsamaktadır. Stratejik düzeyde, çoğunlukla ilk ara hedef, Ar-Ge ile tasarım yapmaktır. İkinci aşama seri üretim öncesi prototip oluşturma ve belgelendirmedir. Bu aşamada seri üretim için gerekli olan lojistik ihtiyaçlar ve imalat detayları da belirlenmektedir. Son aşama sözleşme kapsamında imalat atölyelerinde seri üretim yapılmasıdır. Bu kapsamda direktörler ve program müdürleri, daha detaylı görev bölümü ve görevlendirmeler yapmaktadır. Üretim/tasarım hatları düzeyinde ise, hat çalışmasına uygun detaylandırma yapıldığı görülmüştür. Stratejik düzeyde, üçer aylık ve yıllık başarımlar değerlendirilmeleri yapılmaktadır. Bununla birlikte, hat düzeyinde daha sık kontrol ve takip işlemleri yapılmaktadır. İşlem seviyesi ve orta düzey yöneticilerin, yakın işbirliği içinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu işbirliğinin, çözilemeyen ve programı aksatma olasılığı bulunan konuların, zamana bağlı kalmaksızın ve birlikte çözümünü kolaylaştırdığı izlenmiştir.

- Uygulamada bütüncül anlayış sağlanabilmekte midir? Bu amaçla görevler, alt kademelere gittikçe daha detaylı olarak planlanıp uygulanmakta mıdır?

Firmada yapılan çalışmada, her proje için bir çalışma programı oluşturulduğu ve bu doküman ile bütüncül yapının sağlandığı görülmüştür. Proje sözleşmesi imzalandıktan sonra, ilk olarak proje planlama ve programlama çalışması ile “İş Programı kitapçığı” yapılmaktadır. Bu çalışmaya hem tasarım ve hem de imalat personeli katılmaktadır. Bu çalışma ilk tasarım, test, prototip, üretim onayı, üretim, sevkiyat ve satış sonrası hizmetler gibi tüm aşamaları içeren bir ana plan ve programı içermektedir. Alt kademelere doğru gittikçe, üretim ve lojistik gibi teknik detayları içeren bu programlama çalışması, projenin

yönetilmesinde ana rehber olarak kullanılmakta ve uygulamada ortak bakış ve bütüncüllüğü sağlamaktadır.

- Yatay ve dikey işbirliğini (coordination) sağlayacak komuta-kontrol ve yardımlaşma yöntemi belirlenmiş midir? Uygulama biçimi nasıldır?

Benzer konulardaki (*related*) projeler sektör başkanlıkları altında toplanmıştır. Sektör başkanlıkları, direktörlükler ve program müdürlüklerinden oluşmaktadır. Bu yapının, birbirine yakın proje alanlarında uzmanlaşma ve yakın işbirliği (yatay koordinasyon) oluşmasını sağladığı görülmüştür. Gerek araştırma ve gerekse imalat aşamalarında, aynı sektör içinde kolayca personel takviyesi/kaydırması ile yardımlaşma yapıldığı izlenmiştir. Hat düzeyinde işbirliğinin direktörler tarafından yapıldığı, gereken zamanlarda sektör başkanları arasında görüşmeler yaparak, sektörler arasında da yardımlaşma yapıldığı anlatılmıştır. Özellikle İş Geliştirme Başkanlığı personelinin matriks yapıya uygun şekilde, diğer sektör başkanlıkları içinde yer almasının, dış satıma yönelik imalat/tasarım işlemlerinde kolaylık ve işbirliği sağladığı gözlenmiştir.

- Raporlama işlemi için bir sistem kurulmuş mudur? Zamanında, doğru ve detaylı raporlama yapılmakta mıdır?

Uygulamada raporlamanın nasıl yapılacağı, iş programlama kitapçığında yer almaktadır. Bu konuda çoğunlukla hat çalışanları düzeyinde, haftalık başarımlar değerlendirme ve raporlaması yapılmaktadır. Stratejik düzey değerlendirmeleri, üçer aylık ve yıllık olarak planlanmaktadır. Firmada yapılan incelemede, raporlama sisteminin bir kurum kültürü haline geldiği ve adeta otomatikleştiği görülmüştür.

- Ast birimlerin yetki ve sorumluluk alanları açık olarak tanımlanmış mıdır? Yetki alanları, bütüncül anlayışa göre (işlevsel-taktik ve stratejik düzeyler) düzenlenmiş midir? Cari operasyon ve gelecekteki operasyonlar grupları var mıdır? Yetki alanı içinde, serbestçe uygulama yapıp, raporlama yapılmakta mıdır? Beklenmeyen hallerde, yetki içinde “etki-tepki-rapor”, yetki dışında “etki-rapor” işlemi uygulanmakta mıdır?

Yetki ve sorumluluk tasarımı konusunda, kurumsallaşmış bir yapı olduğu görülmüştür. Direktörlerden itibaren, alt kademelere doğru dengeli bir görev-yetki ve sorumluluk anlayışı vardır. Direktörler program müdürlerinin uygulamalarını takip ve

kontrol etmektedirler. Program müdürleri sorumlulukları altındaki proje müdürleri ile birlikte çalışmaktadırlar. Proje müdürleri ve hat çalışanları, kendilerine verilen görevler ve hedef kartlarına göre sorumluluk, yetki ve iş özgürlüğüne sahiptirler. Tasarım birimlerinde çalışma özgürlüğünün daha yüksek olduğu izlenmiştir. Daha çok kıdemli ve lisansüstü eğitime sahip mühendislerden oluşan bu birimlerde çalışma programı tasarım başarımına odaklanmaktadır. Ancak tasarım sonrası seri imalat atölyelerinde, iş programı kapsamında imalat programına uyum daha sıkı olarak takip edilmektedir.

Cari ve gelecekteki operasyonlar gruplaması konusunda, uygulama ve yapı, proje temelli tasarlanmıştır. Müteakip operasyonları tasarlama grupları bulunmamaktadır. Firmada bu konuda bir yapı oluşturulmasına ihtiyaç bulunmadığı gözlenmiştir çünkü milli savunma sanayii oluşturulması konusundaki açık ve ihtiyacın büyüklüğü, firmaya sürekli ve düzenli olarak yeni ihale ve sözleşmeler yapma olanağı sağlamıştır.

Raporlama sistemi hat çalışanlarından itibaren haftalık, aylık, üç aylık ve yıllık olarak yapılmaktadır. Raporlamada iş program kitapçığında belirtilen performans hedeflerinin gerçekleşmesi konusu takip edilmektedir. Olağandışı hallerde, uygulama programından sapma ihtimali olan hallerde, soruna çözüm oluşturabilecek üst kademeye kadar, raporlama yapılmaktadır. Raporlama basit ve pratik bir işlem olarak tasarlanmıştır. İlave iş gücü ve zaman kaybına neden olmamaktadır.

4.4.7.2. Ana araştırma sorusu-2: Amaca uygun yapı - başarılı uygulama ilişkisinde, “uyumluluk (zaman, mekan veya etki)” düzenlemesinin, nasıl bir etkisi vardır?

- Amaç-arac-kaynak (Ends-ways-means) analizi yapılmış mı? Çözüm yolu (Concept) nedir ve kaynak ve amaç ile uyumlu mudur?

Firma elektronik konusunda çalışmaktadır. Çalışılan alanda, devlet birimlerince, milli teknolojinin oluşturulması, geliştirilmesi ve dışa bağımlılığın azaltılması amaçlanmaktadır. Firma savunma elektroniği konusundaki büyük (milli) ihtiyacı görmüş ve bu alanda yatırım yapmıştır. Firmanın genel amacı, son teknoloji ürünler imal ederek, milli savunma sanayisinin gerçekleşmesine katkı sunarak, iç piyasada öncü ve lider konumda olmak ve sürdürülebilir kar etmektir. Firma, tamamen milli yapısı ile “savunma elektroniği” konusunda, on yıllara dayanan deneyim ve teknolojik yetkinliği ile bu amacın gerçekleşmesine katkı sunmaktadır. Bu amaçla, tesisin kurulduğu ilk yıllardan itibaren, genel olarak kamu projelerine yönelik olarak çalışılmaktadır. Her proje için, tasarım,

Üretim ve satış dahil olmak üzere, tüm işlem ve aşamaları kapsayacak şekilde, teşkilatlanma (kadroların oluşturulması, görev bölümü ve raporlama) alışmaları, bir sistem dahilinde yapılmaktadır.

zm yöntemi (Concept):

Tesis kurulup faaliyete başladığında ilk amaç, acil ve yetenek dahilinde olan teknolojik cihazları, yabancı lisans ile üretebilmektir. İlk üretimler bu şekilde yapıldıktan ve firmanın gerek yönetim yapı ve sistemi ve gerekse teknolojik yetenekleri oluşmaya başlayınca, lisans ile üretim yerine, özgün ve milli tasarımlara dayanan küçük teknoloji cihazları (ses emniyet cihazı, lazer mesafe ölçücü vb.) retilmeye başlanmıştır. Sonraki aşamada, niversite sanayi işbirliği ile “teknoloji gelişim merkezleri” kurulmuş ve ihtiyaa uygun özgün teknolojik cihazlar (komple sistemler) retilmeye başlanmıştır.

şirketin diğer kamu kurumlarından da telekomünikasyon alanında aldığı ihalelerle ciro ve karlılığının arttırmasına paralel olarak, Ar-Ge faaliyetleri de büyümüş, geçen yıllar için ürün çeşidi artmıştır. Firma on yıllara dayanan teknoloji ve yönetim yeteneği ile iç piyasada lider, dış piyasada rekabete hazır hale gelmiştir.

Araç:

Firma, kamu sektöründe iletişim alanındaki milli sistemlere duyulan ihtiyaı iyi değerlendirmiş ve hem millilik oranı artmış, hem de firma satışını arttırarak büyümüştür. Bu niteliği ile elektronik sektöründeki ilk ve lider konumdaki firmadır. Bununla birlikte, büyümeyi sağlayan ana araç, sektördeki ihtiyaçlara uygun milli çözümlerin retililebilmesi konusundaki teknolojik yeterlilik/üstünlük ve yönetim kabiliyeti olmuştur.

Kaynak düzenlemesi:

Firmanın geçen yıllar içinde adım adım büyüdüğü tespit edilmiştir. Yeni ihaleler aldıka, bu ihtiyaa uygun olarak, sermaye ve tesis/ekipman, Ar-Ge ve en önemlisi uzman mühendis/teknisyen kadrolarını bünyesine almayı başarmıştır. Bu anlayış halen devam etmektedir. Artan siparişlere uygun olarak, tesis, ekipman, sermaye ve uzman insan gücü sayısı artmaktadır.

- Arzu edilen nihai stratejik durumun (Desired end-state) oluşturulması kaç aşamada tasarlanmıştır. Ara hedef-ana hedef bağlantıları nasıl tasarlanmıştır.

Arzu edilen nihai durum (*Desired end-state*); iç piyasada lider konum elde edip, güven oluşturup, sermaye, tesis ve uzman kadroyu oluşturduktan sonra, elektronik konusunda, küresel rekabete katılıp, küresel pazarlardan pay almak, bu payı devamlı kılmak ve yükseltmektir.

Firma bu amacına önce lisans altında haberleşme cihazları imalatı ile başlamıştır. Bu ilk aşama, hem teknik ve hem de örgütsel yeteneklerin öğrenilmesi ve sonraki gelişme için alt yapı oluşturması bakımından önemlidir. İlk örgütsel ve teknik yetenekler elde edildikten sonra, kamu ihtiyacı doğrultusunda adım adım gelişme sağlanmıştır. Bu kapsamda savunma elektroniği alanında yeni tasarım ve üretimler gerçekleştirilmiştir. Firma on yıllara dayanan birikim ve geçmişi ile artık savunma elektroniği alanında, sayısal tabanlı yüzlerce ana ve ara malzeme imal etmektedir. Yapısal kolaylık sağlamak için, birbiri ile irtibatlı alanlar beş ana bölüm (sektör) halinde örgütlenmiştir.

Ara hedeflerde değerlendirmeler yapılmış mıdır? Hangi çözümler (kaynak, konsept veya hedef değişikliği gibi) nasıl yapılmıştır?

Firmanın lisans altında üretim aşamasında temel yetkinlikleri başarıyla elde ettiği görülmektedir. Bu aşamayı başlangıç aşaması olarak kabul etmek mümkündür. Başlangıç yetkinliklerin elde edilmesinden sonra (birinci ara hedef), ilk ara hedef değerlendirmesi yapılmış ve Ar-Ge temelli, özgün/milli tasarımlı üretime geçmeye karar verilmiştir. Bu aşamada, firmaya özgü ve milli yetenekler geliştirilerek iç piyasada lider konum elde edilmesi amaçlanmıştır. Geline nokta, firma birinci stratejik ara hedefe ulaşmış görünmektedir. Bu kapsamda, iç piyasada liderlik oluşturulmuş ve sürdürülebilir bir yapı gerçekleşmiştir. İç piyasadaki siparişler artarak devam etmektedir (Bu gün sipariş alımı durdurulsa, fabrika yaklaşık dört yıl daha ara vermeden üretime devam etmek zorunda kalacaktır.).

Firma iç piyasada hedeflediği amaca ulaşınca yeniden bir değerlendirme yapmıştır. Çünkü oluşturulan tesis, ekipman, sermaye ve özellikle uzman iş gücü ile nihai stratejik hedefe (küresel rekabete) açılmaya hazır olduğu değerlendirilmiştir. Bu ara hedef değerlendirmesinden sonra, nihai hedefe ulaşabilmek için, İş Geliştirme Başkanlığı kurulmuştur. Nihai amaca ulaşabilmek için yapılan planlama çalışmaları İş Geliştirme

Başkanlığı kontrolünde ve Teknoloji ve Strateji Başkanlığı ile irtibatlı olarak devam etmektedir. Bu iki birim arasındaki irtibatta aksamalar olduğu tespit edilmiştir ve bu konu dış pazara uyum ana araştırma sorusu altında ayrıca açıklanacaktır.

Uyumluluk tablosu yapılmış ve uygulanmış mıdır? Uyumluluk tablosunda ara hedefler var mıdır? Elde edilen yararlar nelerdir?

Firmada uyumluluk tablosunun, İş programı adı altında kullanılmakta olduğu görülmüştür. İş programı dokümanı, Ar-Ge ve tasarım aşamasından itibaren kullanılmaya başlanan ve her aşamada geliştirilen/güncellenen bir dokümandır. İş programlarının oluşturulması, sektör başkanlıkları içinde, direktörlerce takip ve koordine edilmektedir. Direktör düzeyinde, proje amaç ve uygulama takvimi ve farklı ana bağlı birimlerin ara hedefleri, Dengelenmiş Skor Kart yöntemi kapsamında performans hedefleri olarak belirlenmiş ve dokümanda yer almıştır. Program müdürlüğü aşamasından itibaren her birimin hedef kartları bulunmaktadır. Bu hedef kartları, iş programına uygun olarak detaylanmış çalışma programı ve hedefleri (teknik detaylarıyla) içermektedir. Gerek iş program kitapçığı ve gerekse hedef kartlarından birkaç örneği incelemek mümkün olmuş ancak içeriği ticari sır kapsamında olduğu için örnek alınamamıştır.

Uyumluluk tablosu şeklinde düzenlenen iş programının uygulamada kolaylık ve eşgüdüm sağladığı görülmüştür. İş programının iki ana bölümden oluştuğu, ilk bölümün tasarım ve araştırma bölümü olduğu tespit edilmiştir. Bu bölüm teknik detaylarla birlikte, proje hedefinin başarılması için lojistik ihtiyaçlar da dahil olmak üzere, kurumsal öğrenme konusunda değerli bilgiler içermektedir. Bu bilgilere dayanarak, iş programının ikinci bölümünün hazırlandığı ve bu bölümün seri üretime dönük proje uygulama esaslarını kapsadığı görülmüştür. Araştırma tasarım çalışmalarından elde edilen bilgilere göre, ikinci bölüm emniyet payı da gözetilerek, zamanca sınırlandırılmış bir uygulama programını içermektedir. İş programının bu içerik ve yapısının gerek araştırma ve tasarım ve gerekse proje uygulama aşamalarında kolaylık ve farklı birimler arasında eşgüdüm sağladığı izlenmiştir.

Uygulama programına göre, ana uygulama birimlerine performans hedefleri verilmiş midir? Performans değerlendirmesinde, işlevsel-taktik ve stratejik düzey değerlendirmeleri yapılmış ve bu düzeylere göre düzeltici, geliştirici tedbirler alınmış mıdır?

Firmada yapılan çalışmada, alınan siparişe uygun olarak, tasarım ve proje grupları oluşturmakta olduğu gözlenmiştir. Siparişin karşılanma süreci, üretim planlaması kapsamında uygulama programına dönüştürülmekte ve proje başkanlığına yıllık (performans) hedef kartları verilmektedir. Firmada, “Dengelenmiş Skor Kart” yöntemi kullanılmakta ve başarımlar (*performance*) ölçütü, hedef kartları kullanılarak sağlanmaktadır.

Performans değerlendirmesinde, firmada, stratejik yöneticiler, orta seviye yöneticiler ve hat yöneticileri seviyelerinde, birbiri ile bağlı ancak farklı uygulamalar gerçekleşmektedir. Stratejik seviye performans değerlendirmeleri Strateji ve Teknoloji Geliştirme Başkanlığınca ve üçer aylık ve yıllık olarak yapılmaktadır. Orta seviye yöneticiler, ast birimleri aylık performans değerlendirmesine tabi tutmaktadır. Hat seviyesi çalışmalarında haftalık değerlendirmeler yapılmaktadır. Projenin uygulama programından sapması, gecikme veya aksama olduğunun veya olması ihtimalinin belirlenmesi halinde, düzeltici tedbir (kaynak takviyesi, zaman ilavesi, personel değişikliği vs.) incelemesi yapılmaktadır. Firmada yaygın olarak kabul edilmiş ve uygulanan yöntemlere göre, proje uygulama aşamasında, hat düzeyi üstünde aksama kabul edilmemektedir. Bu nedenle, hat seviyesi haftalık performans değerlendirmelerinin, uygulamanın iş programına göre takip edilmesi için kritik önemde olduğu gözlenmiştir.

Başlangıçta görevdeşlik planlaması ve hedefi belirlenmiş midir? Ana birimlere, öncelik ve önem derecesine göre hedefler verilmiş ve ara-ana hedef değerlendirmeleri yapıp, düzeltici tedbirler alınmış mıdır? Alınan tedbirler ile elde edilen kazanımlar nelerdir?

Başlangıçta görevdeşlik (*synergy*) planlaması konusunda bir uygulama tespit edilememiştir. Firma için esas faaliyet, oluşturulan proje grupları ile siparişleri sözleşmelerde belirlenen zaman ve standartlarda üretip, test edip, teslim etmek ve satış sonrası bakım ve onarım hizmeti vermektir. Birbirine yakın iş alanları aynı direktörlükler altında gruplandırılmakta ve eş güdüm sağlanmaya çalışılmaktadır. Her projede ana kurumsal (stratejik) hedef belirlemenin yanı sıra, direktörlükler ve hat çalışanları

düzeylerinde de performans hedefleri belirlenmektedir. Bu uygulamanın kurumsal kültür haline geldiği ve başarıyla uygulandığı gözlemlenmiştir.

4.4.7.3. Ana araştırma sorusu-3: “Dış etkenlerin” (çevre), amaca uygun yapı-başarılı uygulama ilişkisi üzerinde, nasıl bir etkisi vardır?

Yatırım yapılan sektörün diğer sektörlerle göre karlılığı nedir? Fırsatlar nelerdir? **Temel yetkinliklerin, fırsatlara göre, yarar ve kısıt incelemesi yapılmış mıdır?**

İlk yatırım kararı alındığında temel strateji, askeri elektronik sektöründe “konumlanma” olmuştur. Zira o zamanki koşullarda, siyasi gelişmeler nedeniyle, Türkiye Cumhuriyeti askeri ambargo altındaydı. Ambargonun etkilediği alanlardan biri de savunma elektroniği idi. Firma, bu durumu fırsata çevirmeyi düşünüp, lisans ile haberleşme cihazları üretilip satma fikri ile kurulmuştur. Yani kuruluş aşamasında, piyasadaki fırsat görülmüş ve karlı alan olduğu düşünülen bu alana girilmiştir. Sonraki aşamada, savunma elektroniğindeki ihtiyaçların sadece haberleşme olmadığı ve geçen zamanda ihtiyacın artmakta olduğu tespit edilmiş ve firma bu alanda “yoğunlaşma” stratejisini takip etmiştir. Bununla birlikte, gerek savunma teknolojileri ve gerekse elektronik alandaki teknolojik gelişmeler, firmayı uzman işgücü (mühendis ve teknisyen) istihdam etme ve bu yeteneği geliştirmeye mecbur etmiş ve sonraki yıllarda ticaret stratejisi “konumlanma” yerine “kaynak ve yetenek temelli yaklaşıma” dönmüştür.

Mevcut durumda, iç piyasada yatırım projeleri, büyük oranda, kamu ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Kamu ihaleleri konusunda bilgi birikimi ve teknolojik alt yapı oluşmuş ve rakip firmalara üstünlük sağlayacak bir konum elde edilmiştir. Yatırım yapılan piyasalar, elektronik alanda olmaktadır. Bu alan, sürekli değişen ve gelişen teknolojiye uyum sağlamayı gerektirmekte, bununla birlikte, karlı yatırım olanakları sunmaktadır. Firma, özellikle teknik üniversitelerden, seçkinler listesinde mezun olan adayları istihdam etmektedir. Aday mühendis olarak işe başlayan bu grup, yatırım alanlarına/projelere göre uzmanlaşmakta (yüksek lisans ve doktora yapmaları sağlanmakta/teşvik edilmekte) ve böylece oluşturulan yetişmiş insan gücü ile yatırımlarda avantaj sağlamaya çalışmaktadır.

Firma oluşturduğu ve geliştirdiği teknolojik yeteneklere rağmen, sadece iç piyasada hakim bir konum elde etmiş ancak küresel rekabete açılmamıştır. Son yıllarda İş Geliştirme Başkanlığınca, bu yönde çalışmalar yapıldığı açıklanmıştır.

İç piyasada genişleme ve uluslararası piyasalara açılma konusunda kısıt ve fırsatlar nelerdir? Alınan tedbirler nelerdir?

İç piyasada, firmanın sahip olduğu teknolojik yetenekler ve yönetim kapasitesi, oluşan fırsatların değerlendirilmesini temin etmektedir. İhalelerle alınan siparişler genellikle kamu kesiminden gelmektedir. Bunun bir sebebi, firmanın on yıllardır özellikle savunma elektroniği konusunda geliştirdiği yeteneklerdir. İç piyasada çoğunlukla kamu kesimine yönelik çalışmanın oluşturabileceği riske karşı, firma savunma alanı dışındaki alanlarda da (ulaşım, trafik ve otomasyon, enerji ve sağlık alanlarında) “ürün çeşitlendirme” yapmaktadır. Bununla birlikte, savunma alanındaki ana malzemelerin çok sayıda teknolojik/sayısal donanım içermesi, kimi zaman, bir firmanın tüm bu donanım ihtiyacını tek başına karşılamasına olanak vermemektedir. Böyle durumlarda, işbirliği stratejileri ile iç piyasada “konsorsiyumlar” oluşturulduğu görülmüştür.

Dış piyasalara açılma konusunda teknolojik yetkinlik mevcuttur. Örgütsel çalışmalar tamamlanmış ve çalışmalara başlanmıştır. Gelecek yıllarda bu alanda da gelişmeler kaydedilmesinin hedeflendiği anlatılmıştır.

Giriş engelleri nelerdir ve nasıl aşılmıştır?

Firma yatırım yaptığı yıllarda, iç piyasada, bir giriş engeli ile karşılaşmamış hatta adeta teşvik görmüştür. Bu gün için firma, yatırım alanında, sektör liderliği konumundadır. Geliştirdiği teknolojik yetenekleri ile özellikle haberleşme ve uydu teknolojileri konusunda ölçek ekonomisi oluşturmuş, kamu yatırımları konusunda talep taraflı yarar ağı tesis etmiştir. Yatırım alanlarının çoğunda, ihtiyaç duyulan teknolojik yetenek ve yüksek sermaye ihtiyacı ile “sektörde yerleşik olmanın” avantajını kullanmaktadır.

Küresel pazarlar konusunda güçlü giriş engelleri ile karşılaşmaktadır. Bu giriş engelleri sadece teknolojik yeterlilik kapsamlı değildir. Savunma sanayiinde, küresel pazarlarda konumlanabilmek, teknolojik yetenek kadar, güven, lobicilik ve siyasal/diplomatik desteğe de ihtiyaç göstermektedir. Firmanın, milli bir firma olarak, geliştirdiği yeteneklere rağmen, piyasalarda konumlanması zaman alacaktır. Nitekim firma henüz Batı pazarlarında yer alamamakta, daha ziyade Türk cumhuriyetlerine açılmaya gayret etmektedir.

İkame üreticilerinin (varsa) olumlu/olumsuz etkileri ve alınan tedbirler nelerdir?

İç piyasada çoğunlukla kamu ihtiyaçları için başlatılan projeler ve üretilen mallar için, belirgin düzeyde ikame mal tehdidi bulunmamaktadır. Rakip firmalar incelemeye alınan firmamız ile rekabete girmek yerine, onunla iş birliği yapıp, onun tedarikçisi/işbirliği olmaya çalışmaktadır. İkame ürün geliştirebilecek yetenekteki firmalar ise henüz daha cazip fiyatlı ürün oluşturmamış için, değişim maliyeti yüksektir.

Firma dış piyasalarda, özellikle Batı firmaları ile güçlü rekabetlere girmemiştir. Küresel pazarlarda önemli paylar elde edilemediği için, ikame ürün tehdidi değerlendirilmeye alınmamıştır.

Yeni giren tehdidinin (varsa) olumlu/olumsuz etkileri ve alınan tedbirler nelerdir?

İç Piyasada firma, yatırım yapılan alanların çoğunda sektör lideri konumundadır. Oluşturduğu ölçek ekonomisi, teknolojik yetenekleri ile meydana gelen farklılıklar ve değiştirme maliyetlerinin yüksekliği gibi nedenlerle, kısa vadede yeni giren tehdidi beklenmemektedir. Rakip konumunda olabilecek firmaların çoğu, firmanın tedarikçisi olmaya çalışmaktadır.

Firma henüz dış piyasalara (özellikle Batı firmalarına karşı) yeni giren konumundadır. Bununla birlikte, elektronik alanındaki gelişim ve değişim, pazarlarda teknolojik üstünlük kurma veya var olan üstünlüğü kaybetmeye yol açabilecek kırılganlıktadır. Bu durum, özellikle küresel pazarlarda, yeni giren tehdidini canlı tutmaktadır.

Satın alma konusunda (varsa) karşılaşılan olumsuz gelişmeler ve alınan tedbirler nelerdir?

Satın alma ve tedarikçilerle olan ilişkilerin, iç piyasada oluşturulan lider konuma yönelik olumsuz bir etkisi bulunmamaktadır. Tedarikçiler, alıcı firmadan daha küçük ve genel anlamda, değişik düzeylerde alıcı firmaya bağlıdır. Firma ile işbirliği yapan tedarikçi şirketler, firmanın bir parçası gibi kabul edilmektedir. Uygulamada aksaklık yaşanmaması için tedarikçi firmalara, sözleşme ile belirlenmiş süre ve üretim standartları verilmekte ve üretim aşamalarında kontroller yapılmaktadır. Değişim maliyetlerinin yüksekliği ve cazip fiyatlı özgün ürün oluşturma zorlukları, kısa/orta vadede firmayı avantajlı konumda tutmaya devam etmektedir.

Müşterilerden kaynaklanan olumsuz etkiler ve alınan tedbirler nelerdir?

Firma için, iç piyasada alıcı konumunda çoğunlukla kamu kurumları bulunmaktadır. Firma, kamu kurumları arasında tanınmışlık ile birlikte, yıllardır imal edip hizmetlerine sunduğu çağdaş teknolojiye uyumlu ürünler ile güven oluşturmuştur. Ürünlerin önemli bir bölümü kamu hizmetine yönelik teknolojik yetenekler gerektirmektedir. Araştırma-geliştirme ve üretim faaliyetlerini de içerecek şekilde fiyatlandırma yapmak konusunda, önemli sorunlar yaşanmamaktadır. İhalelerde, müşteri konumundaki kamu kurumlarının, yüksek düzeydeki alımlarından kaynaklanan kısımlar konusunda, firma çoğunlukla, en iyi (ekonomik) teklifi vererek projeleri üstlenmektedir. Müşteriler için, benzer ürünleri (ihtiyaca uygun yüksek teknolojili elektronik ürünler) tedarik edebileceği şirketlerin az sayıda olması ve değiştirme maliyetlerinin yüksekliği, milli tedarikçi tercih edilmesi gibi sebepler, firmaya avantaj sağlamaktadır. Bu gerçeklere rağmen, firma ihalelerde, olabildiğince ekonomik teklifler sunmaya dikkat etmektedir.

Rakiplerden kaynaklanan olumsuz etkiler ve alınan tedbirler nelerdir?

İç piyasada, rakiplerin büyük bölümü, incelenen firmadan küçük durumdadır ve sektörde bu nedenle güçlü bir sektör liderliği mücadelesi yoktur. Özellikle savunma sanayi alanında, millileştirme politikası kapsamında, fırsatlar bulunmakta ve büyüyen pazar, cazip koşullar oluşturmaktadır. Firma on yıllardır, özellikle kamu ihalelerini alıp, yüksek teknoloji ürünlü çözümleri ile güven oluşturmuş olmanın avantajını kullanmaktadır. Oluşan bu güven ve yaratılan marka değeri, müteakip yatırımlar için, uygun ortam sunmaktadır.

Dış piyasalarda durum tamamen farklıdır. Firma teknolojik yeteneklere sahip olmakla birlikte, alanda yerleşik ve tanınmış güçlü firmalarla rekabete girecektir. Firma sadece ürün ile değil, satış sonrası servis desteği ile de sınanacaktır. Firmanın teknolojik yeteneklerini sürekli geliştirerek küresel pazarlarda konumlanması, siyasi/diplomatik desteğe de ihtiyaç göstermektedir.

Temel yetkinlikler ve dış çevre değerlendirmesine göre seçilen strateji (maliyet liderliği, farklılaşma, niş pazar ya da karışımı) nedir? Sebep ve sonuçlar nedir?

Firma hem pazar koşullarını ve bu pazarlardaki gelişmeleri takip etmekte, hem de temel yetkinliklerin geliştirilmesine ağırlık vermektedir. Bünyesinde bulunan çok sayıda

mühendis ve altı adet faal Ar-Ge (toplam cironun yaklaşık % 10'u Ar-Ge'ye ayrılmaktadır) olduğu düşünüldüğünde, ana ticari strateji, piyasa koşullarına uygun teknolojik yetkinlikler (Üstün kalitede ürün-farklılaştırma) geliştirmektir.

Bununla birlikte, küresel rekabete açılma konusunda, firmada iki sektör başkanlığı planlama ve araştırma çalışması yapmaktadır. Bu başkanlıklardan Strateji ve Teknoloji Başkanlığı, küresel pazarlardaki değişim ve eğilimleri araştırmaktadır. Bu başkanlıkta yapılan çalışmalarda, küresel pazarlara ilişkin incelemenin daha ziyade bu konuda yayınlanan yabancı dergileri takip ederek yapıldığı tespit edilmiştir. İş Geliştirme Başkanlığı ise konuya pazarlama bakış açısıyla bakmaktadır. Muhtemel/hedef pazarlarda görevlendirilen çalışanlar ile pazar araştırma/pazarlama yapılmaktadır. Firmada yapılan incelemede, küresel rekabette etkililiği arttırmak için, bu iki başkanlık arasında eşgüdümün henüz yeterli olmadığı görülmüştür.

4.4.7.4. Ana araştırma sorusu-4: “İç etkenlerin” (kaynak ve yetenekler), amaca uygun yapı - başarılı uygulama ilişkisi üzerinde nasıl bir etkisi vardır?

Kaynaklar (Sermaye, insan, tesis) hedef(ler)e götürmeye yeterli midir? Kaynak temini nasıl yapıldı? Öncelikler ve alternatifler nelerdir?

Firma ile ilgili yapılan doküman incelemesine göre, Haziran 2019 itibariyle, şirketin ödenmiş sermayesi: █████.000.000 TL., öz kaynakları █████.000.000 TL ve toplam kaynaklar/varlıklar: █████.000.000 TL.dir. Şirketin sermaye yapısı güçlü ve ürün çeşitliliğini arttırmayı destekleyecek durumdadır.

Firma, bir teknoloji şirketi olarak; uzman insan gücü (mühendis ve teknisyen) istihdamına önem vermektedir. Firmanın en önemli kaynağı, istihdam edilen alanlarında uzman iş gücüdür (mühendis ve teknisyen). Firmanın bünyesinde çok sayıda mühendis bulunmaktadır. Teknoloji geliştirmek ve satmak ana iş alanıdır. Bu amaca uygun olarak, mevcut mühendislerin % 40'ı Ar-Ge faaliyetlerinde kullanılmaktadır. Ar-Ge için ayrılan bütçe 2018 yılı için satış cirosunun yaklaşık %10'dur. Ar-Ge için ayrılan bütçenin yaklaşık % 20'si öz kaynak, kalanı ise müşteri kaynaklıdır.

Ürün çeşitliliğinin artması ile birlikte tesis ve ekipman gelişimi de sürmektedir. Başlangıçta bir tesiste faaliyet gösteren firma, geline aşamada, üç ayrı yerleşkedeki tesislerinde faaliyet göstermektedir. Tekno-kentler dahil, üretim merkezlerinde son

teknoloji ekipmanlara sahiptir. Bu yapısıyla firmanın sahip olduğu kaynak ve yetenekler, iç piyasa için yeterlidir. Küresel rekabet konusunda, firmanın kaynak gelişimine devam etmesi gerektiğı ifade edilmektedir. Mevcut durumda, uzmanlık seviyesinin yükseltildiğı alanlarda (frekans atlamalı telsizler, son teknoloji radarlar gibi) küresel rekabete girilmesi mümkün görölmektedir.

Uygulama boyunca kaynak yeterliliğı takip edilmekte midir?

Kaynak yeterliliğı uygulama boyunca takip edilmektedir. Proje başlangıcında gerek sektör başkanlıklarına ve gerekse daha alt kademede, projelere ayrılan bütçe ve ulaşılması istenen hedefler, Hedef Kartı ile belirlenmekte ve görev olarak alt kademelere verilmektedir. Her üç aylık dönemde genel değerlendirme yapılmakta ve gerçekleşme oranları izlenmektedir.

Kaynakların VRIO değerlendirmesi

Firmanın en değerli kaynağı, uzman iş gücüdür. Başka bir ifadeyle entelektüel sermayedir. Başta Orta Doğu Teknik Üniversitesi olmak üzere, bölümlerini en iyi derece ile bitiren mühendisler istihdam edilmektedir. Mühendislerin görev aldıkları projeler ve çalışma alanlarına uygun konularda yüksek lisans ve doktora yapımları sağlanıp, uzmanlaşma ve süreklilik sağlanmaktadır. Oluşan bu uzmanlaşma ile hem Ar-Ge ve tasarım ve hem de üretim yapılmakta ve bir yanda iç piyasadaki talep karşılanırken, diğer yanda küresel rekabete hazır ürünler oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Firmanın beş ana faaliyet alanı içinde araştırıp geliştirdiğı ve üretip sattığı çok sayıda ürün bulunmaktadır. Mamul ürünler, son teknoloji ürünleridir ama bir kısmının benzerleri küresel pazarlarda yer almaktadır. Bu bakımdan ürünlerin büyük bir kısmı, özellikle küresel piyasada yer alabilmektedir ve nadir değildir. Diğer bir kısım ürünler ise ulaşılan teknolojik yeterliliğı bakımından nadir ürün değerindedir.

Ürünlerin önemli bölümü elektronik alana aittir. Bu alanda yapılan araştırmalar ve değişen ihtiyaçlar, ürünlerdeki değişim ve gelişimi zorunlu kılmaktadır. Ulaşılan teknolojik gelişmelerle, ürünlerin taklit edilebilirliği de kolaylaşmaktadır. Bununla birlikte, araştırma yapılan firmanın, haberleşme sistemleri için geliştirdiğı frekans değişim algoritması veya kriptoloji yazılımları, taklit edilebilirlik bakımından benzer ürünlere üstünlük sağlamaktadır. Bu üstünlük çoğunlukla ulusal ölçekte, kimi üründe ise küresel düzeydedir.

Ancak bu üstünlük sonsuz bir avantaj sağlamamaktadır. Rekabet edilen diğer teknoloji firmalarının, bu ürünleri bir süre sonra, taklit edebilmeleri mümkün olabilecektir. Bu nedenle, araştırma yapılan firma, üstünlük sağlanan ürünlerin daha yeni ve gelişmiş olanları için çalışmaya devam etmektedir.

Sadece kaynak ve yeteneklerin varlığı, rekabet üstünlüğü oluşturmak için yeterli değildir. Geliştirilen temel yetkinliklerin, yerel veya küresel sektöre sunumu ve pazar payı edinimi, örgütsel yönetim yetenekleri ile mümkün olabilmektedir. İncelenen firma, yerel pazarlara erişimde avantajlı bir konumdadır. Ancak küresel rekabete katılım konusunda, örgütlenme ve yönetim kabiliyetlerini arttırmaya çalışmaktadır.

Geliştirilen temel yetkinlikler nelerdir? Hangi yetenekler farklılık oluşturmıştır?

Firma çok sayıda teknolojik yetkinlik geliştirmiş ve bunları beş ana sektörde gruplandırmıştır:

- 1'nci grup: Haberleşme ve uydu sistemleri, bilgi teknolojileri,
- 2'nci grup: Elektro-optik, aviyonik ve güdüm/insansız sistemler,
- 3'ncü grup: Mikrodalga ürünler ve radar sistemleri,
- 4'ncü grup: Savunma sistem teknolojileri,
- 5'nci grup: Ulaşım, güvenlik, enerji ve otomasyon sistemleri

Firma yukarıda belirtilen ana faaliyet alanlarında yüzlerce ürünü pazara sunmaktadır. Bu ürünler son teknoloji donanım ve yazılımlara sahiptir. Bu niteliği ile iç piyasa konusunda, neredeyse her ürün farklı yetenekler sunmaktadır. Bu durum, bir yanda özellikle savunma sanayi alanındaki milli üretim ve payı artırırken, dışa bağımlılığın ve ithalatın azaltılması ile cari açığın düşürülmesine de katkı sağlamaktadır. Firma ürettiği ürünler ve geliştirdiği yetenekler ile küresel rekabete hazır durumdadır. Kimi ürünler (örneğin frekans atlamalı telsizler veya kriptoloji alanlarında) emsallerinden üstün ürünler geliştirilebilmektedir.

Yeteneklerin gelişim planı ve programı var mıdır?

Firmanın yetenek gelişimi konusunda temel önceliği, uzman mühendis kadronun eğitimidir. Bu amaçla, başta ODTÜ ve İTÜ olmak üzere, kadrolarında görevli mühendislerin çalışma alanlarına uygun konularda lisansüstü eğitim yapmaları desteklenmektedir.

Geliştirilen mamul ürünler konusundaki ana ilke “devamlı gelişim” politikasıdır. Faaliyet gösterilen alanın dinamik yapısı ve yüksek rekabet, ürün gelişimini zorunlu kılmaktadır. Bu bakımdan, bir ürün son hale getirilip, pazara sunulduğunda, aynı ürünün, daha yeni modelinin tasarım ve gelişimi çalışmaları, ara vermeden devam etmektedir.

Yetenek gelişimi konusunda ana değerlendirme alanı, küresel pazardır. Bu alanda rakiplerin geliştirdiği yetenekler ve önceki yıllara göre yapılan incelemeye göre, pazarların nereye doğru gittiği anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda, 125 teknoloji alanı belirlenmiştir. Firmanın bu alanlardaki mevcut yetenek durumu, teknoloji hazırlık seviyesi (1-9) ölçeği ile değerlendirilmekte ve bir yol haritası oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Yetenekler korunabiliyor mu? Taklit, transfer, ikame riskleri nedir? Alınan tedbirler nedir?

Gerek uzman iş gücü ve gerekse mamul ürünlerin transfer ve ikame ürün riskleri bulunmaktadır. Yetişmiş uzman kadrolardan, başka firmalara transfer olabilmektedir. Firma da başka şirketlerden uzman personel transfer etmektedir. Firma uzman kadroları elinde bulundurmak için, kurum içinde çeşitli projeler (*Good place to work*) uygulamaktadır. Bununla birlikte, uzun yıllar içinde oluşturulan kurum kültürü ve milli özgün tasarımlar geliştirmek düşüncesi, örgütsel aidiyeti arttırmaktadır. Mamul ürünler konusunda taklit ve ikame ürün riskleri mevcuttur. Daha yeni ürün tasarımları ile bu risk yönetilmeye çalışılmaktadır.

Yetenekleriniz gelecekteki yatırımlarınızı kolaylaştırabiliyor mu?

Firma bünyesinde yer alan mühendis kadroları, Ar-Ge çalışmaları ve üniversite işbirlikleri ile yeni yatırım alanlarına kısa sürede uyum sağlayacak teknolojik ve yönetim yeteneğine sahip durumdadır.

5. TARTIŞMA

5.1. Değerlendirmede öznellik

Tez çalışmasının ana sorunsalı, belirlenmiş stratejiyi uygulama aşamasındaki yaygın başarısızlıktır. Bu başarısızlık, uygulayıcı düzeyindeki aksaklıklar veya gecikmeler olabileceği gibi, taktik veya stratejik düzeylerde, daha ağır maliyetli gecikmeler hatta başarısızlıklar da olabilmektedir.

Strateji oluşturmak (*formulation*) kadar uygulama (*implementation*) aşamasına da ağırlık verilmesini gerektiren bu ana sorunsal, alanda değişik zamanda farklı çalışmalar yapılmasına neden olmuştur. Araştırmacıların bir bölümü, uygulamada sorunlara yol açan nedenleri veya engelleri tespit etmeye gayret etmişlerdir (40), (42), (45), (46). Diğer bir kısım araştırmacı ise çözüm unsurları belirlemiş ve listeler oluşturmuştur (50), (51), (52), (53), (54). Daha sonra, uygulamada başarı için, çözüm modelleri oluşturulmuştur (72), (74), (78) (81). En son olarak, çözüm unsurları arasındaki bağlara dikkat çekip, faktör gruplamaları yaparak çözüm yolu oluşturulmaya gayret edilmiştir (58), (64), (65), (77). Kısaca özetlenen bu alan çalışmaları, başarı faktörlerine yoğunlaşarak, “ne yapmak” konusuna ağırlık vermiştir. Bu yaklaşım, içeriği itibariyle, biçimsel çözümler oluşturmuş ve örgütleri uygulama aşamasında nesnelleştirmiştir. Bununla birlikte örgütlerin yapısı, faaliyet alanları, zaman, bölge ve benzeri öznel iç ve dış çevre faktörler dikkate alındığında her örgüt, zaman ve koşula uyan genellemeler yapmak olanaksız hale gelmekte ve doğal olarak “ne yapmak” çalışmaları zayıflamaktadır. Oysa çözüm arayan yaklaşımda “nasıl yapmak” sorusunun cevabını irdelemek, daha felsefi ve sanatsal bir boyuta yaklaşmaya neden olmaktadır.

Bu tez çalışması ile önerilen ve alan çalışması ile sınanan modelin, “nasıl yapmak” sorusuna cevap arayarak, daha başarılı bir uygulama sistematiği önerdiği düşünülmektedir. Modelin ana yapısı sabit olmakla birlikte, dört ana boyutta yapılacak değerlendirmeler, gerek uygulama öncesi hazırlık ve gerekse uygulama aşamalarında, her örgüt, zaman, bölge ve uygulama aşaması için farklı etkenlerin incelenmesini gerekli kılacağı için, daha öznel bir yapı sunmaktadır. Başka bir ifadeyle, modelin dört ana boyuttan oluşması, onun biçimsel yanını oluşturmaktadır. Ancak bu dört boyuta göre yapılacak incelemelerde, aynı örgüt için dahi, uygulama öncesi hazırlık ve uygulamanın farklı aşamalarında, değişik etkenler, aksaklıklar veya kök nedenler üzerinde çalışılarak, öznellik sağlanacaktır. Bu yönüyle modelin, uygulamada amaçlanan daha yüksek başarı için, uygun bir aday olduğu

değerlendirilmiştir. Alan çalışmasında, dört ana boyuta ait yapılacak görüşmeler de, o örgüte ait özneliliğin oluşup oluşmadığı da incelenmiştir.

5.2. Modelin yazındaki yeri

Stratejik yönetim yazınına farklı bakış açılarıyla inceleyen “Strateji okulları” alana ait genel bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu strateji okullarından Tasarım, Planlama ve Konumlanma okulları, strateji oluşturma ve uygulama aşamalarını net olarak ayırmaktadır. Daha ziyade “strateji oluşturma” aşamasına ağırlık veren ve “*Prescriptive* (emreden)” olarak nitelenen bu okulların ana odak noktası, strateji kararlarının “nasıl” alınacağıdır (26). Bu üç okulun planlama ile ilgili ortak yanları; geleceğe dair tahmin veya öngöründe bulunmak ve planlamayı amaç, niyet ve hedefler doğrultusunda geliştirmektir. Askeri planlama yöntemleri, bu okulların görüşlerini büyük oranda benimsemiştir.

Diğer strateji okulları “Tanımlayıcı (*descriptive*)” olarak ele alınmıştır. Bu okullar, planlamadan ziyade “uygulama” alanına yakındır. Bu okullarda, uygulamada “ne yapılması” gerektiğine ağırlık verilmekte fakat uygulamanın “nasıl yapılması” gerektiği konusuna temas edilmemektedir. Uygulamadaki başarısızlık oranının yüksekliği, uygulamada “ne yapmak” sorusu kadar, “nasıl yapmak” sorusunun cevabı üzerinde de çalışılmasını gerektirmektedir. Mintzberg’in (26) ifade ettiği gibi, parçalar (strateji okulları) bir araya getirilmiş ama yine de stratejik yönetimi bir bütün olarak açıklamada yetersiz kalmıştır.

Sonuç olarak, uygulamada başarı oranını yükseltebilmek için, tanımlayıcı okulların odaklandığı “ne yapmak” konusu kadar “nasıl yapmak” sorusuna da ağırlık vermek gerektiği değerlendirilmektedir. Uygulama aşamasında “nasıl yapmak” konusunda yazında bir boşluk olduğu gözlenmektedir. Bu tez çalışması ile bu alana yönelik bir çalışma yapılarak, uygulama aşamasında “nasıl yapmak” sorusuna cevap teşkil edebilecek bir model önerilmiştir.

5.3. Modelin kapsam ve bağlamı

Yazın incelemesi bölümünde, uygulamadaki aksaklık veya başarısızlıkları önlemek amacıyla yapılan çalışmaların üç evreden geçtiği incelenmişti. İlk evrede “başarı faktörleri” sıralanmış, daha sonra “modeller” oluşturulmuş ve en son olarak “faktör gruplaması” yapılmıştır. Uygulama sürecinin, bir birini takip eden (*sequential*) veya eş

zamanlı (*simultaneous*) icra edilen çok sayıda faaliyeti içerdiği düşünüldüğünde, işleyiş ve operasyon sürecine yönelik çalışmalar yapma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Uygulama sürecindeki temel ve alt sorunlar konusunda, Alexander'ın (42) yaptığı alan çalışması ile belirlediği sorunlar (örneğin örgütlerde iş birliği ve eşgüdüm çoğu kez yetersizdir) uygulama sürecindeki bu ve benzeri işlemlere ağırlık verilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu husus yapıyı tasarlamak kadar, bu yapının “amaca uygun” ve “verimli” olarak işletilmesi konusuna çalışılmasını icap ettirmektedir. Bu tez çalışmasının ana bakış açısı, tasarlanan yapının “nasıl” kullanılacağıyla doğrudan ilgilidir.

Yazın incelemesi sonunda, farklı araştırmacıların çalışmalarından derlenen sekiz başarı faktörü (Strateji yapı uyumu, kaynak ve yetenek yönetimi, liderlik ve isteklendirme, eşgüdüm, uygulamanın süreç olgusuna göre düzenlenmesi, kurumsal öğrenme, örgüt dışı çevrenin incelenmesi, uygulama rehberi ve kontrol) belirlenmiştir. Uygulamada başarısızlık veya aksaklıklar üzerinde çalışarak belirlenen bu faktörlerin tekrar listelenerek kullanılması, yazındaki yaygın hatanın tekrarlanması işlemi olacaktır. Çünkü stratejik yönetim anlayışında, farklı görüşleri savunan çeşitli “strateji okulları”, stratejik yönetimi değişik bakış açısıyla ele alıp, farklı öneriler sunmaktadır. Nitekim strateji okullarının oluşturduğu görüşlerde çevre, yapı veya hiyerarşi gibi faktörlere bakış açıları da farklıdır. Örneğin, Planlama veya Tasarım okullarında çevre belirgin ve dengelidir, hiyerarşik yapı merkezî ve üstten alta doğrudur. Ancak, Öğrenme okulunda çevre belirsiz ve dengesizdir, hiyerarşik yapı alttan üstte doğru belirlenmiş bir çalışma ve iletişim yapısını içermektedir. Bu bakımdan faktörler listesinde sadece çevre veya yapı ya da hiyerarşik yapı yer aldığı anda, farklı okullara ait görüşler, bu faktörleri farklı veya değişik anlamlarda algılayacaklardır. O halde, daha başarılı bir uygulama için, Miller (65) veya Okumuş'un (77) yaptığı gibi, faktörler gruplanarak, ana yönetim mantığı belirlenmelidir. Faktörleri gruplamadaki amaç, faktörler arasındaki bağ ve etkileşimi belirleyerek, gruplanan faktörlerin bir bütün olarak uygulamadaki yerini ve anlamını tanımlamaktır.

Belirlenen sekiz faktörden; liderlik ve isteklendirme, kurumsal öğrenme ve uygulamanın süreç olgusuna göre düzenlenmesi faktörleri ana çerçeveyi oluşturmuştur. Modelin dört ana boyutunu içeren faktörler (strateji yapı uyumu, eş güdüm, örgüt dışı çevre incelemesi ve kaynak/yetenek yönetimi) işlem faktörleridir. Özellikle askeri yazında daha detaylıca incelendiği gibi, ilk iki boyut (strateji-yapı uyumu ve eş güdüm) birlikte “verimliliği”, örgüt dışı çevre ve kaynak/yetenek yönetimi ise “etkililiği” oluşturarak, modelin bağlamını (*context*) oluşturmaktadır. Bu yapısı ile önerilen model, nasıl sorusunun

cevabı olarak uygulamada “verimlilik” ve “etkililik” oluşturmayı önermektedir. Uyumluluk tablosu, uygulama programı ve temel verimlilik aracıdır. Oyun kuramı bağlamında “biz ve onlar” incelemesi ise “doğru işi” yapmaya yönelik bir etkililik aracıdır.

5.4. Alan çalışması

Alan çalışması uygulaması ile tez çalışmasında önerilen modelin işlerliği test edilmiştir. Bu kapsamda, belirlenmiş stratejinin uygulama aşaması, modeli oluşturan dört ana boyuta göre oluşturulmuş ana ve alt araştırma soruları kapsamında incelenmiştir. Bu incelemede şirketin uygulamadaki başarı ve başarısızlıklarının tanımlanıp tanımlanamadığı irdelenmiş ve modelin gelişime ihtiyaç duyduğu alanlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Görüşmede ana araştırma soruları ve alt sorular kapsamında incelenen hususlar şunlardır:

- Stratejik hedef ve ara hedefler belirlenmiş midir? Belirlenmiş stratejiye uygun yapı ve işleyiş (*Strategy-structure fit*) oluşturulmuş mudur? Amaca uygun yapının, uygulamada başarıya katkısı olmuş mudur?

- Uygulama programı tasarısı ile uygulamada eş güdüm ve uyumluluk planlanmış mıdır (Uyumluluk Tablosu)? Uyumluluk tablosu kullanımını uygulamada başarıya katkıları olmuş mudur?

- İlk yatırım kararı ve takip eden uygulama sürecinde, dış çevredeki etkenler (fırsat ve tehditler) stratejik hedefe etkileri ve uygulamadaki başarı bakımından değerlendirilmekte midir?

- İlk yatırım ve takip eden uygulama sürecinde, kaynak ve yetenek gelişimi, stratejik hedefe etkileri ve uygulamadaki başarı bakımından takip edilmekte midir?

5.4.1. Değerlendirme

Firma kuruluş aşamasından itibaren stratejik yönetime önem vermiştir. Kuruluş aşamasındaki stratejik amaç, sonraki aşamalarda elde edilen gelişmelere uygun olarak güncellenmiştir. Şirket hali hazırda dört ana stratejik hedef doğrultusunda uygulama faaliyetlerine devam etmektedir.

Firmanın ana kurumsal stratejisi (*corporation strategy*) ilk aşamada yurt içi pazarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü oluşturmak, milli savunma sanayii oluşumuna katkı sağlamaktır. Müteakip aşamada, küresel rekabete katılıp, küresel pazarlardan pay elde edip

bunu geliştirmektedir. şirketin ana ticari stratejisi (*business strategy*) kaynak ve yetenek gelişimi ile temel yetkinlikler (*core competences*) geliştirmektedir.

Belirtilen stratejik amaçlara uygun olarak, birinci boyut (amaç-yapı uyumu) kapsamında yapılan incelemede, amaca uygun örgütlenme konusunda yönetim kabiliyetinin olduğu görülmüştür. şirket aldığı ihaleler veya bünyesindeki alan uzmanlarının yönlendirdiği alanlarda yaptığı çalışmalarda, önce “amaca uygun bir yapı” oluşturmaktadır. Bu yapının ana unsuru, çalışılacak konuda, son teknoloji hakkında yetişmiş uzman personel (mühendis ve teknisyenler) istihdam etmek/yetiştirmek olmaktadır. Bununla birlikte, araştırma veya imalat süreci, bir proje mantığı ile ele alınıp “teşkilat, malzeme, tesis, çalışma yöntemi, görev bölümü, başarılacak görevler, koordinasyon esasları, raporlama usulleri” gibi konuları içeren bir “iş programı kitapçığı” oluşturulmaktadır. Bu kitapçık, “yapı” ve “uygulamadaki” ana rehber konumundadır. Yerinde yapılan incelemede, bahsi geçen kitapçığının oluşturulması ve uygulanması konusunun otomatikleştiği ve hatta bir kurum kültürü haline geldiği görülmüştür. *Uygulamadaki başarının altında, birinci boyutta incelenen yapı ve “iş programı” hazırlıklarının önemli katkısı olduğu görülmüştür.*

Uygulamanın uyumluluğunun sağlanması (2’nci boyut) kapsamında, iş programı kitapçığında, uygulama takviminin bir “uyumluluk tablosu” şeklinde düzenlendiği görülmüştür. Bu tablolar, uygulamanın zamana göre düzenlenmesi amacıyla, direktrlerce hazırlanmaktadır. İş program kitapçıkları, belirlenen aşamalara ait oluşturulan “hedef kartları” vasıtasıyla, başarım (*performance*) lm yapılmasına da olanak sağlamaktadır. Tabloda raporlamaya ait zaman belirlemesi de yapılmıştır. Ancak tez modelinde belirttiğimiz ara hedefler tabloda yer almamaktadır. Yine de uyumluluk tablosunun, cari uygulamanın yönetiminde bir ana rehber olarak kullanılması, yararlı ve pratik bir yöntem olarak değerlendirilmiştir. Çünkü uygulama işleminde başarılı olmak için, stratejik amaca uygun bir rehber/kılavuz ya da kontrol listesi kullanımının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Alan alışması yapılan firmada, uyumluluk tablosunun, hat yöneticilerine kadar elektronik olarak dağıtılması ve aktif olarak kullanılması, yatay koordinasyon ve iş birliği olanağı sağlaması bakımından, yararlı bir uygulama olarak tespit edilmiştir. Firmada incelenen uyumluluk tablolarında, ilk sütunun görev bölümüne göre düzenlendiği görülmüştür. Başka bir ifadeyle, ilk sütun “amaca uygun yapı” unsurlarından oluşmaktadır.

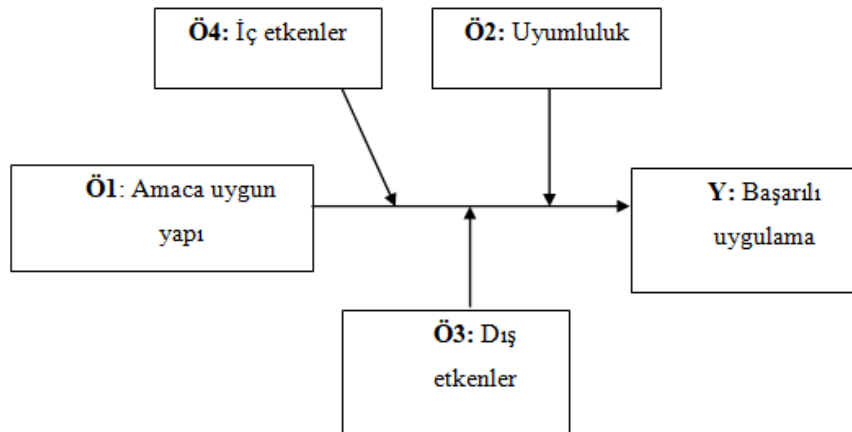
Bu yapı unsurlarının uygulamadaki işleyişinin, uyumluluk tablosunda, zamanca ahenkli hale getirilmesi, uygulamadaki başarıya olumlu etki etmektedir. Firmada yapılan incelemede, *zaman (uyumluluk) faktörünün, amaca uygun yapı unsurları üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu gözlenmiştir. Uygulamadaki başarıda “uyumluluk tabloları” olumlu katkı sağlamaktadır.*

Dış satım çalışmalarına esas oluşturacak şekilde, küresel pazarların yeterince incelenmemiş olması (Üçüncü boyut) ve gayretlerin uzun yıllar boyunca “iç piyasaya” yöneltilmesi, kayda değer bir uygulama aksaklığı olarak tespit edilmiştir. 1980’de ilk parti malzemeleri üretip satan ve hemen üç yıl sonra ilk ihracatı yapan firmanın, sonraki yıllarda bu hususa olması gereken ağırlıkla önem vermemesi, geliştirilen son teknoloji ürünü mamullerin, küresel pazarlarda oluşan fırsatlara yöneltilmemesi sonucunu doğurmuş ve ihracat toplam satışın sadece % 8’i düzeyinde kalmıştır. Strateji ve Teknoloji Başkanlığı ile yapılan görüşmede, firmanın küresel pazarlara uyum sağlamadaki aksaklığının, dış satım başarımını olumsuz yönde etkilediği ifade edilmiştir. Kimi teknolojik alanlarda, Batılı firmalardan bile üstün nitelikte ürünler üretilmeye başlanması, firmanın stratejik yönetim birimlerince değerlendirilmiş ve 2019 yılı içinde yapılan “yeniden teşkilatlanma” ile ihracatı arttırmaya yönelik girişimler, kurumsal bir yapı içinde ele alınmaya başlanmıştır.

Dış satım sorumluluğu verilen İş Geliştirme Başkanlığı ile yapılan görüşmede, başlangıç hedef pazarlarına (Türk Cumhuriyetleri, Afrika ve Doğu Avrupa) uyum sağlanmaya başlanması ile bu pazarlarda dış satım başarımının artmaya başladığı belirtilmiştir. Firmanın küresel pazarlar konusundaki durumu bize şunu göstermektedir. Küresel pazarlara ait çalışmaların yapılmaması, iç pazarda lider konumdaki firmanın, dış satım başarımını olumsuz, pazara yönelik çalışma ve uyumun artmaya başlaması olumlu etkiler oluşturmuştur. Oluşmaya başlayan bu başarıda, küresel pazara yönelik ihtiyaçların tespit edilmesi ile “örgütsel yapıda değişiklikler” meydana gelmiştir. Bu kapsamda, üretim ve lojistik planlaması yapılmış ve buna uygun tasarım ve üretim yapısı oluşturulmuştur. Bu yapının üretim kısmında, “matriks yapıya” uygun olarak, dış pazarlardan sorumlu mühendisler, ilgili imalat sektör başkanlıklarına yerleştirilmiş, pazarlama unsurları ise hedef pazar ülkelerde faaliyete geçmiştir. Teknoloji ve Strateji Geliştirme Başkanlığı ile İş Geliştirme Başkanlığı arasında, bu “yapının geliştirilmesine” yönelik işbirliği çalışmaları halen devam etmektedir. Oluşan bu durum, modelimizin üçüncü boyutuyla ilgili olarak, *dış yapıya uyum çalışmalarının, örgütsel yapıyı etkilediğini göstermiştir. Başka bir ifadeyle, örgütsel çevre, amaca uygun yapı üzerinde, olumlu etkiler oluşturmaktadır. Bu yapısal*

değişiklerin, çevreye uyumdaki başarısı, uygulamada da başarı sağlanmasına olumlu katkı sağlamaktadır.

Firmada yapılan mülakatta sorulan soruların ait olduğu dördüncü bölüm (boyut), kaynak ve yetenek gelişimidir. Bu alan firmanın en güçlü olduğu alandır. Yıllar içinde yapılan araştırmalar, üniversite sanayi işbirliği çalışmaları, uzman personel yetiştirme planları (mühendislerin çalıştıkları projeler konusunda lisansüstü eğitimi almaları) ve nihayetinde “araştırma ve özgün tasarımı” üretim yapmanın, adeta örgüt kültürü halini alması, firmayı iç piyasada tartışmasız lider, dış piyasada küresel rekabete hazır konuma getirmiştir. Firma üst yönetimi, oluşturulan teknolojik yeteneklerle, iç piyasada savunma sanayi dışındaki alanlarda da ürün yelpazesinin genişletilmesini kararlaştırmıştır. Böylece enerjiden, raylı taşıma sinyalizasyon sistemlerine ve hatta elektrikli motorlara kadar teknolojik cihazların üretim ve piyasaya sunumu mümkün olmuştur. Firmanın oluşturduğu bu yetenek, iç piyasada dikkat çekmiş ve mühendislik bölümü mezunları arasında tercih edilen ilk firma olma özelliğini kazanmıştır. Sonuç olarak, firmanın *kaynak ve yetenek gelişimi konusundaki başarısı, örgütsel yapıyı olumlu yönde etkilemiş, yeni birimler ve çalışma alanları (teknoloji sahaları) belirlenmiş ve projeler başarıyla tamamlanmaktadır.* Bu değerlendirmeler göre oluşan araştırma tasarımı aşağıdadır. Bu araştırma nitel yönelimle gerçekleştiği için, Şekil 5-1’de sunulan uygulama tasarım modelinin ileride gerçekleştirilecek bilimsel araştırmalarda nicel yöntemlerle test edilmesi önerilmektedir. Nitel araştırma, uygulama yapılan örnekle sınırlıdır.



Şekil 5-1: Uygulama modeli tasarımı

5.4.2. Kurum kültürü

Firmada yapılan mülakatlarda özellikle dikkat çeken bir konu da “kurum kültürü” olmuştur. Firmanın, bir kamu kuruluşu olmamakla birlikte, savunma sanayinin millileşmesine yaptığı katkı, çalışan ve yönetenleri çok etkilemiştir. Firmada milli tasarım ve özgün üretim, hemen tüm hat çalışanları ve her seviyedeki yöneticide, milli duygular oluşmasına neden olmuştur. Türk Silahlı Kuvvetleri veya İç İşleri Bakanlığı ya da örneğin Sağlık Bakanlığı birimlerine teslim edilen her ürün ile devletimizin dışa bağımlılığının azaltıldığı düşüncesinin, çalışanlara ilave enerji ve heyecan kattığı gözlenmiştir. Bazen sonuna gelen bir projede ya da ilk parti teslimatı yapılmış bir sistemde, kullanıcıdan gelen geri bildirimler ve ilave istekler, kimi zaman sözleşmede yer almasa bile, kabul edilmekte ve gereği yerine getirilmektedir. Buradaki ana motivasyon kaynağı, yukarıda ifade edilen milli ve kurumsal aidiyet duygusudur.

5.4.3. Modelin aşamalarının değerlendirilmesi

Firma uygulama öncesi hazırlık (model birinci aşama) ve sevk ve idare (ikinci aşama) bakımından değerlendirilmiştir. Her iki aşamaya ait yapılan tespitler şöyledir:

- Firmada, uygulama projeler bazında yürütülmektedir. Her bir proje için “başlangıçta yapılan hazırlıkların” oldukça etkili ve amaca uygun yapıldığı, bu hazırlıkların uygulama iş programına dönüştüğü ve uyumluluk tablosu ile zamanca aşamalandırılarak alt birimlere görev ve performans hedefleri (hedef kartları) verildiği görülmüştür. On yıllardır yürütülen projelerden elde edilen tecrübeler ışığında oluşturulan iş programı ve uyumluluk tablosu kullanımı, model önerisinin birinci aşamasını oluşturan, “uygulama öncesi güçlü ve amaca uygun hazırlık” yaklaşımı ile uyumludur. Uygulama öncesi hazırlığın önemli bir bölümü araştırma ve tasarım faaliyetleridir. Bu faaliyetlerde, teknoloji geliştirme kadar, seri imalatın örgütsel ve lojistik ihtiyaçları da tespit edilmektedir. Bu aşamada önemli olan sonuca ulaşmak olduğu için, zaman faktörü geri planda kalmaktadır. Anılan uygulama hazırlığının, firmanın uygulama alanındaki başarısında (uygulamanın büyük oranda iş programına uygun olarak yürütülmesi) önemli ölçüde katkısı olduğu değerlendirilmiştir.

- Firmada ikinci aşama ile ilgili olarak, sevk ve idare (iş programına uyum) konusunda oldukça katı sayılabilecek bir gelenek oluşmuştur. Haftalık toplantılar ile

yapılan değerlendirmelerde, öncelikle ve ilk olarak işlem seviyesinde gecikme veya aksama yaşanmasına izin verilmemektedir. Hat düzeyinde aksama olması olasılığına karşı, personel veya malzeme takviyesi, çalışma süresinin uzatılması, izinlerin durdurulması, görev bölümü değişikliği gibi işlem veya taktik düzey ön müdahalelerle, iş programının zaman ve performans kriterleri titizlikle ve katı olarak takip edilmektedir. Bu konuda ısrarlı hata veya aksaklık içinde olan kişi veya birimin durumu ayrıca değerlendirilmekte, danışmanlık, eğitim, görev değişikliği veya gerekiyorsa işten ayırmaya varan bir süreç takip edilmektedir.

5.4.4. Üç seviyeli yönetim değerlendirmesi

Firmada incelenen farklı proje uygulamalarında, değişik program müdürlükleri kapsamında, gerek uygulama öncesi hazırlık ve gerekse proje uygulama aşamalarındaki işlemlerin yaygın olarak devam ettiği görülmüştür. Bu konuda, Haberleşme ve bilgi/uydu teknolojileri sektör başkanı ile özel bir görüşme daha yapılmıştır. Sektör başkanı, uygulamanın genel anlamda iki aşamadan meydana geldiğini belirtmiştir. Kıdemli mühendislerin ağırlıklı olarak araştırma ve tasarım konusunda çalıştığını ve bu grupta çalışma esnekliği olduğunu ifade etmiştir. Uygulamadaki ikinci aşamanın, seri üretim kapsamında sevk ve idare işlemi olduğunu, firmanın çok sayıda projeyi aynı anda yürüttüğünü söyleyip, sadece kendi sektöründe 11 ayrı direktörlük olduğunu, her projenin bir zaman takvimi ile bağlandığını, kaynak ve yetenek noksanlığı bulunmadığını ve dolayısıyla, uygulamada “hat çalışanları düzeyi” üstünde aksama ve gecikmelerin kabul edilmediğini ifade etmiştir. Bu anlayış ve uygulamanın, çok uzun zamandır devam ettiğini ve artık bir kurum geleneği halini aldığını ifade eden sektör başkanı, hat seviyesi düzeyinde çözülemeyen sorunların daha üst düzeye çıkması halinde, maliyetin çok arttığını ve bunun tolere edilemediğini ifade etmiştir. Hat çalışanları düzeyi sorunları karşısında sadece hat çalışanlarının çözüm aramadığını, proje ve program müdürleri ve hatta direktörlerin katılımı ile farklı bölümlerden iş gücü, malzeme, kaynak takviyesi yapıldığını ve muhakkak iş programına uyum sağlandığını belirtmiştir. Burada dikkati çeken konu; firmanın hat çalışanları, orta seviye yöneticiler (program müdürü/direktörler) ve stratejik seviye yöneticileri (sektör başkanları ve genel müdür) olmak üzere üç seviyeli bir yönetim bölümlenmesi yapmış olmalarıdır. Her seviye için, görev, yetki ve sorumluluk dağılımı belirlenerek, uygulamanın başarıyla devamı hedeflenmektedir. Diğer yanda firmada, tasarım ve proje uygulama (cari operasyonlar) birimlerinden başka, “gelecekteki

başarı faktörleri çerçeve, işlem, bağlam gibi grup başlıklarına bölünmüş ancak doğrudan uygulamada başarıya etki edecek bir kavrama ulaşılamamıştır. Bu tez çalışmasında benzer şekilde, yazında en sık kullanılan sekiz başarı faktörü belirlenmiştir. Bu başarı faktörleri “çerçeve” ve “işlem” faktörleri olarak gruplanmıştır (Tablo 3.1.). Bu tez çalışmasında farklı olarak, işlem faktörleri bir kez daha gruplanarak “etkililik” ve “verimlilik” bağlamına ulaşılmıştır. Bu gruplama ve tanımlama için askeri konsept kitapları (84), (88), (89) incelenmiştir. Bu kitaplarda yapı-uyumluluk grubunun “verimlilik”, iç ve dış faktör gruplamasının ise “etkililik” bağlamını oluşturduğu görülmüştür. Askeri operasyonlarda başarı için kullanılan verimlilik ve etkililik kavramlarının, işletmelerdeki operasyonlar için de kullanılması düşünülmüş ve bir örnek olay araştırmasında denenmiştir.

Örnek olay çalışmasına başlamadan önce, Tablo 3.1. (Başarı faktörleri gruplama tablosu) işlem faktörleri “önergeler” olarak ele alınmış ve “ana araştırma sorularına” dönüştürülmüştür. Ana araştırma sorularına bağlı olarak, alt araştırma soruları ile yarı yapılandırılmış bir mülakat formu oluşturulmuştur. Araştırma yapılan şirkette önce gözlem çalışması yapılmış ve ardından farklı seviyelerde görevli yönetici/çalışanlar ile mülakat yapılmıştır. Gözlem ve mülakatlardan elde edilen sonuçlar şöyledir.

5.5.1. Birinci ana araştırma sorusu (Amaca uygun yapının, başarılı uygulama üzerinde nasıl bir etkisi vardır?)

Amaca uygun olarak tasarlanan yapının, başarılı uygulama üzerinde olumlu etkisi olduğu yazında yer almaktadır. (95), (97), (100), (102), (103). Aleksiç ve Jelavić (104) bu konuda deneysel çalışma yapmış ve strateji-yapı uyumunun, başarılı uygulama üzerinde olumlu etkisi olduğunu bildirmiştir. Örnek olay çalışması yapılan firmada da, bu görüşü destekleyen gözlemler yapılmıştır. Stratejik amaca uygun olarak firmanın tasarım (Arge) ve imalat olmak üzere iki ana gruba bölündüğü, tasarlama grubunun organik yapı, imalat birimlerinin ise mekanik örgütlenme yapısına göre düzenlendiği tespit edilmiştir. Özgün teknolojik tasarım ve aksaksız uygulamada bu yapılanmanın olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

5.5.2. İkinci ana araştırma sorusu (Amaca uygun yapı-başarılı uygulama ilişkisinde, uyumluluk düzenlemesinin nasıl bir etkisi vardır?)

Uyumluluk konusu askeri doktrin kitaplarında yaygın olarak yer almaktadır.(84), (85), (88), (89). Bu kitaplarda, operasyonlarda işlemlerin icra zaman ve yerlerinin düzenlenmesinin uygulamada verimlilik sağladığı ve başarı ihtimalini yükselttiği ifade

edilmektedir. Örnek olay çalışması yapılan firmada, gerek tasarım ve gerekse imalat operasyonlarında uygulama detaylarının zamana göre düzenlendiği, bu amaçla “iş programlama kitapçığı” kullanıldığı görülmüştür. Bu kitapçık farklı birimler arasında işbirliği sağlamanın yanısıra, her birime performans hedefleri de vermektedir. Son olarak farklı düzeylerde yapılacak kontrol faaliyetlerinin de belirlendiği bu uyumluluk tablosunun uygulamada başarıya olumlu katkısı olduğu izlenmiştir.

5.5.3. Üçüncü ana araştırma sorusu (Dış etkenlerin amaca uygun yapı-başarılı uygulama ilişkisi üzerinde nasıl bir ilişkisi vardır?)

Dill (111) örgüt dışı çevreyi, örgütün karar alma özerkliği bakımından incelemiştir. Burns ve Stalker (95) örgütlerin çevresel değişkenliğe karşı mekanik (biçimsel) veya organik (özerk) olarak yapılanmak suretiyle denge sağlamaya çalıştığını belirtmiştir. Emery ve Trist (112) dış çevreyi, örgütsel yapıya etkileri bakımından incelemiş ve dört farklı sınıflandırma yapmıştır. Porter (8), çevreyi ticari rekabet bakımından ele almış ve örgütlerin üç farklı jenerik çözüm yolu takip etmesini önermiştir. Yazında yer alan bu düşüncelere göre dış çevre örgütsel yapı ve uygulamayı etkilemektedir. Dış çevreye uyum sağlayan örgütlerin başarılı oldukları ifade edilmektedir. Örnek olay çalışması yapılan firmanın kurulduğu tarihten itibaren yurtiçi sektörü dikkatlice takip ettiği, oluşan fırsatlara uygun yatırımlar yaptığı, çevreden aldığı tepkilere göre yapısını düzenlediği veya yapı değişiklikleri yaptığı görülmüştür. Bu kapsamda en dikkat çeken konu, iç piyasada oluşan taleplere karşı, firmanın harekete geçtiği, projenin ihalesi alınmadan yapı birimleri (öncelikle tasarım ve sonra imalat birimleri) oluşturulduğu ve süreç içinde geliştirildiği tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, firmanın iç piyasadaki çevreye uyum sağlamış olmasının, yurtiçi pazarda elde ettiği güçlü konuma olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

Firmanın dış pazarlara uyumu konusundaki durumu tamamen farklıdır. Uzun yıllar yurtiçi pazarlara odaklanan firmanın, dış satım başarısını çok yetersiz kalmıştır. 2019’da bu yönde çalışmalar yapılmış ve sadece dış satım başarısını yükseltmek için yapı değişikliği yapılmıştır. Buna göre bir yanda yurtdışı pazarlarda konumlanan pazarlama görevlileri dış pazarları takip etmeye başlamış, diğer yanda alınan ihalelere ait tasarım/imalat faaliyetlerini koordine etmek üzere, imalat birimlerinde irtibat mühendisleri görevlendirilerek matriks yapı uygulanmaya başlanmıştır. Gerek imalat birimlerinde görevli irtibat mühendisleri ve gerekse finans bölümünde yapılan görüşmelerde, dış satım

başarımı konusunda olumlu gelişmeler olduğu öğrenilmiştir. Sonuç olarak, dış çevreye uyum sağlamanın yapı ve başarılı uygulama üzerinde olumlu etkileri olduğu izlenmiştir.

5.5.4. Dördüncü ana araştırma sorusu (İç etkenlerin amaca uygun yapı-başarılı uygulama ilişkisi üzerinde nasıl bir etkisi vardır?)

Kaynak ve yeteneklerin yapı ve başarılı uygulama üzerinde olumlu etkilerini inceleyen çalışmalar Hamel (9), Barney (31), Grant (117), Barca (118) gibi araştırmacılar tarafından yapılmış ve başarı için iç etkenlere yoğunlaşılması önerilmiştir. Grant (117) iç etkenleri kaynak ve yetenekler olarak ele almıştır. Barca (118) kaynak ve yeteneklerin şeffaflık, transfer edilebilme, taklit edilebilme derecesine göre yapı ve işleyişin düzenlenmesini önermiştir. Örnek olay çalışması yapılan firmanın, kaynak ve yetenek gelişimini asıl ticari strateji olarak belirlediği gözlenmiştir. Tasarım ve imalat birimlerinde asıl faktör, uzman iş gücü olan mühendislerdir. Yapı kaynak ve yeteneklerin proje amaçlarını gerçekleştirecek şekilde düzenlenmektedir. Bu amaçla birbirine yakın (*related*) proje grupları aynı direktörlükler altında gruplanmıştır. Benzer alanda faaliyet gösteren direktörlükler ise sektör başkanlıkları olarak teşkilatlanmıştır. Bu yapının iş birliği ve sinerji oluşmasına ve uygulamadaki başarıya önemli katkı sağladığı gözlenmiştir.

5.6. Müteakip çalışmalar için öneriler

Bu tez yazın incelemesi ile oluşturulan ana araştırma sorularının, örnek olay çalışması kapsamında denenmesi ile oluşturulmuş nitel bir çalışmadır. Ana araştırma sorularından yapı-strateji uyumu (amaca uygun yapı oluşturmak) konusunda alanda çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Yakın zamanda Aleksic ve Jelavic (104) deneysel bir çalışma yapmış ve yapı-strateji uyumu ile başarılı uygulama arasında olumlu yönde bir bağ olduğunu açıklamıştır. Bu bakımdan, bu tez çalışması ile önerilen çözüm modelinin ana aksı (yapı-strateji uyumu) deneysel olarak çalışılmış bir konudur.

Çözüm modelindeki ikinci ana araştırma sorusu (önerme) eşgüdüm konusudur. Eşgüdüm konusunda askeri yazın ve uygulamada örnekler bulmak mümkündür. Askeri yazında FM 100-5 (1993) ile birlikte, uygulamada eşgüdüm sağlayabilmek için “uyumluluk tablosu” kullanımı önerilmektedir. Örnek olay çalışması yapılan firmada, uyumluluk tablosu olarak “İş programı kitapçığı” kullanıldığı ve uygulamadaki başarıya

olumlu katkılar sağladığı gözlenmiştir. Uyumluluk tablosu kullanımı konusunda ilave nicel çalışmalar yapmanın, stratejik yönetim alanına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Çözüm modelinin üçüncü ana araştırma sorusu, dış çevre etkenlerinin, amaca uygun yapı-başarılı uygulama ilişkisi üzerinde, nasıl bir etkisi olduğunu incelemeye yöneliktir. Dördüncü ana soru ile iç etkenlerin (kaynak ve yetenekler) amaca uygun yapı-başarılı uygulama ilişkisi üzerinde nasıl etkisi olduğu araştırılmıştır. İç ve dış etkenlerin başarılı uygulamaya etkisi konusunda, alanda deneysel çalışma sayısı azdır ve bu yöndeki deneysel çalışmaların alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, iç ve dış çevreye ait etkenlerin kıyaslanması suretiyle (*pay off matrix*) stratejik kararların oluşturulması konusu ayrıca önem arz etmektedir. Gerek ilk kararın oluşturulması ve gerekse uygulama sürecinde ara kararlar almak için, iç ve dış etkenlere ait güçlerin kıyaslanması, doğru hedefe gidilmesi (etkililik) bakımından faydalıdır. Bu kapsamda yapılacak nicel çalışmaların da alana katkısı olacağı değerlendirilmektedir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

6.1. Temel sorun

Uygulama aşamasında karşılaşılan “gecikme”, “aksama” veya “başarısızlıklardır”. Uygulamada öngörülemeyen ana sorunlar ile karşılaşılmaktadır.

6.2. Yazın incelenmesi

Soruna çözüm teşkil etmek üzere yazında yapılan çalışmalar, çok dağınık ve karmaşık bir yapı sergilemektedir. Bir kısım çalışmalar sorunun nedenlerini incelemiştir. Çözüm yolu araştıran çalışmalarda, başarı faktörleri sıralanmış veya çözüm modelleri önerilmiş ya da faktör gruplamaları yapılmıştır. Genel anlamda “ne yapmalı” sorusuna ağırlık verilmiştir. Bu tez çalışması ile “nasıl yapmalı” konusu üzerinde çalışılmıştır.

6.3. Çözüm önerisi

Yazın incelemesi ile sekiz başarı faktörü belirlenmiştir. Bu faktörler çerçeve (*framework*), işlem (*process*) ve bağlam (*context*) olarak gruplandırılmıştır. İşlem faktörleri (amaç yapı uyumu, eş güdüm, dış çevre ve kaynak/yetenek yönetimi) modele ait dört boyutu oluşturmaktadır. Bu dört faktörden ilk ikisi uygulamada “verimlilik” sonraki ikisi ise “etkililik” sağlayan faktörlerdir.

6.4. Modelin kapsamı

Model iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, uygulama öncesi “hazırlık” bölümünü içermektedir. İkinci bölüm ise fiilen “sevk ve idare” aşamasıdır.

6.4.1. Uygulama öncesi hazırlık

- Ana yaklaşım; Sun Tzu “ *Muzaffer komutanlar önce kazanır, sonra savaşır; başarısız olanlar ise önce savaşa girer, sonra kazanmaya çalışır*” görüşüdür.
- Strateji belirleme aşamasında amaç-araç-kaynak-risk (*end-way-mean-risk*) analizi yapılmalı ve buna uygun olarak açık görevler, görev bölümü, koordinasyon talimatı ve iletişim şekli belirlenmelidir. (1. Boyut: Amaç-yapı uyumu)
 - Nihai hedefe kadar yapı; zaman, bölge veya etki bakımından “uyumluluk tablosu” ile iki boyutlu olarak birleştirilmelidir. (2. Boyut: Uyumluluk)
 - Birinci ve ikinci boyut işlemlerinin bir uyumluluk tablosunda birleştirilmesi ve uygulamanın buna uygun olarak tasarım ve icrası “verimlilik” sağlamaya yöneliktir.

- Gerek ilk strateji kararının oluşturulması ve gerekse icra süresince alınacak ek stratejik kararlar için, iç çevre (kaynak ve yetenekler) ve dış çevre, iki boyutlu bir tabloda “oyun kuramı” kapsamında incelenmelidir. Bu işlem; hedef doğrultusunda, “doğru işi” yapmak amacına yöneliktir (3’ncü ve 4’ncü boyutlar ve uygulamada “etkililik” sağlamak).

6.4.2. Sevk ve idare

- Uygulama işleminin, üç seviyeli (stratejik, taktik ve işlem) ve iki aşamalı (cari işlemler, gelecekteki operasyonlar) olarak tasarlanması düşünülmüştür.

- Uygulamada ana rehber, dört boyutlu “gösterge paneli” ve “uygulama programıdır”.

- Uygulama programı; ara/ana hedefler, başarımlar, görev bölümü gibi detayları içermektedir. Cari operasyon idare işlemi, bu kıstaslara göre ve şöyle yapılır:

- Yönetimde esas yaklaşım, olası/mevcut engellerin kök nedenlerini tespit ederek, mümkün olan en alt kademe, en az maliyet ve en erken zamanda bertaraf etmektir.

- Uygulamada süreç olgusuna göre işlem, taktik ve stratejik seviye değerlendirmeleri ve ara kararları alınmalıdır. Bu kararlar “uygulamaya planlandığı gibi devam” veya “taktik seviye müdahalesi” ya da “stratejik seviye müdahalesi” olabilir.

- Taktik seviye müdahalesinde iş birliği ve koordinasyon düzenlemesi, personel veya kaynak takviyesi ya da yeni çözüm yolu uygulaması yapılabilir. Stratejik seviye müdahalesinde kaynakların yeniden düzenlenmesi, yeni bir çözüm yolu içeren karar alınması ya da hedefin bir bölümünden vazgeçme/erteleme gibi stratejik kararlar alınabilir.

- Cari operasyonlara ilave olarak, kaynak yeterliliği ve dış çevre incelemesi ile müteakip aşamayı hazırlayan gelecekteki operasyon grubu, cari işlem grubu ile eş güdüm halinde çalışmalıdır.

6.5. Alan çalışması

Kurumsal ve tarihsel kökleri olan bir firmada alan çalışması yapılmıştır. Modelin bu firmanın uygulamadaki başarı ve başarısızlıkların (kök nedenler dahil) tanımlanmasında ve dolayısıyla çözüm önerisinde yeterli ve uygulanabilir olduğu görülmüştür.

6.6. Sonuç ve öneri

Uygulama işleminde başarı için, detayları bu tez çalışmasında açıklanan “Dört Boyutlu İcra Tablosu” modelinin kullanılması önerilmektedir. Model “etkililik ve verimlilik” esaslı ve amaca uygun “uygulama hazırlığı” ile “sevk ve idare” işlemini içermektedir.

7. KAYNAKLAR

- (1). Clausewitz C. (1830). *On War*, ed. and trans. by Michael Howard and Peter Paret, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976, p. 177.
- (2). Jomini AH. (1862). *The Art of War*. trans. G. H. Mendell and W. P. Craighill, reprint The West Point Military Library series, ed. by Thomas E. Griess and Jay Luvass, Westport, CT: Greenwood Press, 1971.
- (3). Hart BL. (1954). *Strategy*, 2nd edition, reprint New York: Frederick A. P., 1967.
- (4). Andrews KR. (1965). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- (5). Ansoff HI. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- (6). Chandler AD. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*, MIT Press, New York.
- (7). Wack P. (1985). Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*. September/october, pp.73-89.
- (8). Porter ME. (1980). *Competitive Strategy*, New York: Free Press., (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- (9). Prahalad CK, Hamel G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Cilt. 68, No. 3: 79-91.
- (10). Quinn JB. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood: R.D. Irwin.
- (11). Sadler P. (2003). *Strategic Management* (MBA master class series). – Kogan Page. E-book. <http://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/09bc139a-fe58-4ed4-85fb-6dbafac47e4f/Strategic%20Management.pdf>. Erişim tarihi:9 Haziran 2018.
- (12). Hoskisson RE, Hitt MA, Wan WP, Yiu D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*. 25 (3), pp. 417-456.

- (13). Grunig R, Kuhn R. (2004). *Process – based strategic planning*. 4th edition. Berlin: Springer.
- (14). Mintzberg H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, January-February 1994. s. 107-114
- (15). Gadella JW. (1994). Avoiding Expensive Mistakes in Capital Investment. *Long Range Planning*, pp. 103–110.
- (16). Noble CH. (1999). The eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*. vol 45, is.2 pp. 119-134.
- (17). Kaplan RS, Norton DP. (2000). Having trouble with your strategy? Then Map it. *Harvard Business Review*. vol.78, is. 5, , pp. 176-176.
- (18). Raps A. (2004). Implementing Strategy. *Strategic Finance*, 85 (12), 48-53. <http://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2004/06/Implementing-Strategy.pdf>
Erişim tarihi 29 Mayıs 2018.
- (19). Higgs M, Rowland D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), 121-152.
- (20). Hrebiniak LG. (2005). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. New Jersey, Wharton School Publishing, 3rd printing, pp. 1-29.
- (21). Davenport T. (2007). Strategy execution: Avoid the extremes. *Harvard Business Review*,
- (22). Gavetti G, Rivkin JW. (2008) Seek Strategy the right way at the right time. *Harvard Business Review*. vol. 86, is.1, pp. 22-23.
- (23). Porter ME. (2008). Five Competitive Forces the Shape Strategy. *Harvard Business Review*. vol.86, is.1, pp. 78-93.
- (24). Zeleny M. (2010). Strategy as Action: From Porter to Anti-Porter. *International Journal of Strategic Decisions*. vol.1, is.1, pp. 1-22.

- (25). Wheleen TL, Hunger JD. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13nd ed.). Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.
- (26). Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J. (1998). *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. the free pres, Newyork.
- (27). Tzu S. (1910). *Art of war*. The oldest military treatise in the world, translated from the chinese by Lionel Giles, m.a. (1910), Published by Allandale online publishing, 2000.
- (28). Ritson N. (2011). *Strategic Management*. free ebook, Erişim tarihi: 17 Kasım 2018, <https://www.kau.edu.sa/Files/0057862/Subjects/Strategic%20Management%20Book.pdf>
- (29). Sergio J. (2011). *Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations*, free ebook, <http://orbit.dtu.dk/files/5705108/rapport1.11.pdf> online erişim: 17 Kasım 2018.
- (30). Kim Mauborgne. (2004). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Review Business Press.
- (31). Barney JB. (1991). Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No:1 s. 99-120.
- (32). Laffan B. (1983). Policy Implementation in the European Community: The European Social Fund as a Case Study, *Journal of Common Market Studies*. 21, 389–408.
- (33). Kotler P. (1984). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. 5th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- (34). Hrebiniak LG, Joyce WF. (1984). *Implementing Strategy*. MacMillan, New York.
- (35). Bonoma TV. (1984). Making Your Marketing Strategies Work. *Harvard Business Review*. 62 (March/April 1984): 69–76.
- (36). Aaker DA. (1988). *Strategic Market Management*, Wiley & Sons, 2nd ed., New York.
- (37). Cespedes FV. (1991). *Organizing and Implementing the Marketing Effort*. Addison-Wesley Publishing, Reading, MA.

- (38). Floyd SW, Woolridge B. (1992). Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation. *Academy of Management Executive* 6, p. 27–39.
- (39). Mintzberg H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Pearson Education.
- (40). Hrebiniak LG. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*. 12–31, ISSN 0090-2616.
- (41). Elbanna S, Thanos I, Colak M. (2014). An Exploratory Study of the Determinants of the Quality of Strategic Decision Implementation in Turkish Industrial Firms. *Journal of General Management*. 40:2 pp 27-46.
- (42). Alexander L. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18(3), 91-97.
- (43). Nutt PC. (1999). Surprising but true: Half of the decisions in organisations fail. *Academy of Management Executive*. Vol. 13, No. 4, pp. 75-90.
- (44). Nickols F. (2012). Strategy is... many things, distance consulting. http://www.nickols.us/strategy_is.htm Erişim tarihi: 19 Haziran 2018.
- (45). Beer M, Eisenstat RA. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning, *Sloan Management Review*. 41, 4.
- (46). Delisi P. (2001). Strategy Execution: An Oxymoron or a Powerful Formula for Corporate Success, Organizational Synergies, <http://www.org-synergies.com/Strategy%20Execution%20Paper3.pdf>, Erişim tarihi: 19 Haziran 2018.
- (47). Brannen L. (2005). Upfront: The 33 1/3 Percent Strategy Solution. *Business Finance*. (June).
- (48). Hrebiniak LG. (2008). Making strategy work: Overcoming the obstacles to effective execution. *Ivey Business Journal* March 2008, Erişim tarihi: 27 Mayıs 2018, <https://iveybusinessjournal.com/publication/making-strategy-work-overcoming-the-obstacles-to-effective-execution/> .
- (49). Köseoğlu MA, Barca M, Karayormuk K. (2009). A study on the causes of strategies failing to success. *Journal of strategic management*. V3, N2, p.77-91.

- (50). Drazin R, Howard P. (1984). Strategy Implementation: A Technique for Organizational Design. *Columbia Journal of World Business* 19, p. 40–46.
- (51). Daft RL, Macintosh NB. (1984). The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation. *Journal of Management* 10, p. 43–66.
- (52). Bourgeois LJ, Brodwin DR. (1984). Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 241–264.
- (53). Guth WD, Mac Millan IC. (1986). Implementation versus Middle Management Self-Interest. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 313–327.
- (54). Argyris C. (1989). Strategy Implementation: An Experience in Learning, *Organizational Dynamics* 18, 4–15.
- (55). Gupta AK. (1987). SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. *Academy of Management journal* 30, p. 477–500.
- (56). Hambrick DC, Cannella AA.Jr. (1989). Strategy Implementation as Substance and Selling. *Academy of Management Executive*. 3, p. 278–285.
- (57). Sandy W. (1991). Avoid the Breakdowns between Planning and Implementation. *Journal of Business Strategy*. 12, p. 30–33.
- (58). Skivington EJ, Daft LR. (1991). A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business level strategic decisions. *Journal of Management Studies*. Vol.28 No.1, pp.45–68.
- (59). Roth K, Schweiger M, Morrison J. (1991). Global strategy implementation at unit level: operational capabilities and administrative mechanisms. *Journal of International Business Studies*. Vol.22 No.3, pp.369–402.
- (60). Pettigrew A, Whipp R. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford, England: Basil Blackwell, 323.
- (61). Yip GS. (1992). *Total Global Strategy*. Prentice-Hall, London.

- (62). Hrebiniak LG. (1992). Implementing global strategies. *European Management Journal*. Vol.10No.4, pp.392-403.
- (63). Redding JC, Catanello RC. (1994). Strategic readiness: The making of the learning organization. *Human resource development quarterly*. cilt 7, yayın 1, s. 108-115.
- (64). Schmelzer C, Olsen M. (1994). A data-based strategy implementing framework for companies in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*. Vol.13 No.4, pp.347-59.
- (65). Miller S. (1997). Implementing strategic decisions: Four key success factors. *Organization Studies*. Vol.18No.4, pp.577-602.
- (66). Rutan S. (1999). *Strategic Management: 3 Steps to the Cycle of Success*, Compass Points.
- (67). Downes L. (2001). Strategy Can Be Deadly - Industry Trend or Event. *The Industry Standard*.
- (68). Feo J, Janssen A. (2001). Implementing a strategy successfully, Measuring Business Excellence. https://scholar.google.com.tr/scholar?hl=tr&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=%22Implementing+a+strategy+successfully%2C+Measuring+Business+Excellence%22%2C+pdf&btnG Erişim tarihi: 31 Mayıs 2018.
- (69). Rapert MI, Velliquette A, Garretson JA. (2002). The strategic implementation process Evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*. 55, p. 301-310.
- (70). Thompson A, Gamble J, Strickland A. (2006). *Strategy: Winning in the market place, core concepts, analytical tools, cases (2nd ed.)*. Boston, MA: McGraw- Hill/Irwin.
- (71). Johnson P. (2002). The Top Five Reasons Why Strategic Plans Fail. <https://www.businessknowhow.com/manage/splanfail.htm>. Erişim tarihi: 19 Haziran 2018.
- (72). Waterman RH, Thomas JP, Julien RP. (1980). Structure is not Organization. (7S Model). *Business Horizons*. Vol. 23, Issue 3, p.14-26.

- (73). Aaltonen P, Ikavalko H. (2002). Implementing strategies successfully, Integrated Manufacturing Systems, <https://www.researchgate.net/publication/235284285> Erişim tarihi: 29 Mayıs 2018.
- (74). Kaplan RS, Norton DP. (1992). The Balanced Scorecard- measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Vol. 70, No:1, pp. 71-79.
- (75). Kaplan RS, Norton DP. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy in to action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- (76). Norreklit H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, Volume 11, Issue 1, March 2000, Pages 65-88.
- (77). Okumuş F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*. Vol. 41 Iss 9 pp. 871 – 882.
- (78). Feurer R, Chaharbaghj K, Wargin J. (1995). Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlwt-Packard. *Management Decision*. Vol. 33, No:10, pp. 4-16.
- (79). Blahova M, Knapkova A. (2011). Effective Strategic Action: From Formulation to Implementation. *International Conference on Economics, Business and Management*. vol. 2.
- (80). Martin RL. (2010). The execution trap. *Harvard business review*,
- (81). Brinkschröder N. (2014). Strategy Implementation: Key Factors, Challenges, and Solutions. University of Twente, Erişim tarihi 22 Mayıs 2018. http://essay.utwente.nl/66188/1/brinkschroeder_BA_MB.pdf.
- (82). Pryor MG, Anderson D, Toombs LA, Humphreys JH. (2007). Strategic Implementation as a Core Competency. *Journal of Management Research*. Vol. 7, No. 1 April.
- (83). Tuchachevsky M. N. (1987). Sequencing Operations: The Critical Path of Operational Art. cited in Russell J. Goehring, Monograph, School of Advanced Military Studies (Fort Leavenworth, KS, US Army Command and General Staff College, 1987), 2.

- (84). The US Army (1993), *FM 100-5. Operations*. Washington, DC: US Government Printing Office, G-8.
- (85). Donohue S. (1994). The Dynamic Synchronization Matrix: An Automated Decision Support Tool For The Campaign Planning Staff, *School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College* Fort Leavenworth, Kansas (Approved for Public Release).
- (86). Prokopenko J. (2005). Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı. *Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları*. No:476, Çev: Olcay Baykal vd., 2005.
- (87). Swan RP. (1991). The Pieces of a Military Chessboard -What is the Contemporary Significance of Jomini's Design of a Theater of Operations? *Monograph, School of Advanced Military Studies* (Fort Leavenworth, KS, US Army Command and General Staff College,) 41. s.4.
- (88). The US Department of Defense. (1992). AFSC Pub 2. *Service War fighting Philosophy and Synchronization of Joint Forces*. Washington, DC: US Government Printing Office, II-4-2.
- (89). The US *FM 101-5. Command and Control for Commanders and Staff* (Final Draft), Washington, DC: US Government Printing Office, 1993, F-13.
- (90). Darragh J, Campbell A. (2001). Why Corporate Initiatives Get Stuck? *Long Range Planning*. pp. 33–52.
- (91). Brynjolfsson E, Renshaw AA, Alstyne M. (1996). The Matrix of Change: A Tool for Business Process Reengineering. *Sloan Management Review*.
- (92). Wernerfelt B. (1984). A Resourced-based View of the firm. *Strategic Management Journal*. 5, s.171-180.
- (93) Smith A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Vols. I & II. Indianapolis, IN: Liberty Fund.
- (94). Weber M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York, Oxford

- (95). Burns T, Stalker GM. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications
- (96). Mintzberg H. (1979). *The structuring organizations, a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1979.
- (97). Thompson JD. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- (98). Miller D. (1996). Configurations Revisited. *Strategic Management Journal*. 17 (7), pp. 505-512.
- (99). Burton RM, Obel B. (2004). *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*. New York: Springer.
- (100). Carmeli A, Tishler A. (2004). The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*. 25 (13), pp. 1257-1278.
- (101). Park D, Chinta R, Lee M, Turner J, Kilbourne L. (2011). Macro-fit Versus Micro-fit of the Organization With its Environment: Implications for Strategic Leadership. *International Journal of Management*. 28 (2), pp. 488-493.
- (102). Zajac EJ, Kraatz MS, Bresser RKF. (2000). Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Management Journal*. 21 (4), pp. 429-453.
- (103). Stanford N. (2007). *Guide to Organisation Design. Creating Highperforming and Adaptable Enterprises*. London: Profile Books Ltd.
- (104). Aleksić A, Jelavić SR. (2017). Testing for strategy-structure fit and its importance for performance. *Management: Journal of Contemporary Management* Iss. Vol. 22, No. 1, pp.85–102.
- (105). Hamilton RT, Shergill GS. (1992). The Relationship Between StrategyStructure Fit and Financial Performance in New Zealand: Evidence of Generality and Validity With Enhanced Controls. *Journal of Management Studies*. 29 (1), pp. 95-113.

- (106). Roberts J. (2007). *The Modern Firm, Organizational Design for Performance and Growth*. New York: Oxford University Press.
- (107). Aagaard A. (2016). Sustainable Business. Integrating CSR in Business and Functions. *Gistrup: River Publishers*.
- (108). Nadler DA, Tushman ML. (1980). A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics*. 9 (2), pp. 35-51.
- (109). Burke WW, Litwin GH. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*. 18 (3), pp. 523-545.
- (110). Kates A, Galbraith JR. (2007). *Designing Your Organization, Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco: Jossey Bass.
- (111). Dill WR. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy, *Administer science quarterly*. 2(4), 409-443
- (112). Emery FE, Trist EL. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human relations*. 18, p.21-32.
- (113). Hage J, Aiken M. (1967). Program change and organizational properties a comparative analysis. *American Journal of sociology*. 72(5), 503-519.
- (114). Lawrence PR, Lorsch JW. (1967). *Organization and Environment*. Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research, 1967.
- (115). D'Aveni RA. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Free Press, New York,
- (116). Rumelt RP. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*. cilt:12, ss.167-185.
- (117). Grant RM. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, Volume: 33 issue: 3, page(s): 114-135.

- (118). Barca M. (2002a). Stratejik açı: Stratejik düşünme düzeyi, tarzı ve gerekliliği. *Stratejik boyutlarıyla modern yönetim yaklaşımları*. Editörler: Dalay İR, Çoşkun R, Altunışık R. Beta, s.9-26.
- (119). Welch D. (2007). The Drive for Low Emissions. *The Economist's Special Report on Business and Climate Change* (June 2, 2007), pp. 26–28.
- (120). Hamel G, Heene A. (1994). *Competence-based competition*. The strategic management series. Chichester; New York: Wiley.
- (121). Barca M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. *Ankara Sanayi Odası dergisi*, Nisan-Haziran 2009, s.34-53.
- (122). Mintzberg H, Waters JA. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. Vol 6, No:3.
- (123). Abitona LP. (2013) Book review Henry Mintzberg Strategy safari, School of Public Affairs and Governance Silliman University (SPAG). Erişim tarihi: 21 Mayıs 2018, https://www.academia.edu/4727587/Book_Review_Henry_Mintzbergs_Strategy_Safari
- (124). Barca M, Esen Ş. (2012). Rekabet avantajı sağlama ve sürdürmede stratejik yaklaşımlar. *e-journal of new world sciences academy* volume:7, number:2, article number: 3C0092.
- (125). Schmalensee R. (1985). Do markets differ much? *American Economic Review*. 75(3), pp. 341-351.
- (126). Wernerfelt B, Montgomery CA. (1988). Tobin's Q and the Importance of Focus in Firm Performance. *The American Economic Review*, Vol. 78, No.1, pp. 246-250.
- (127). Roquebert A, Phillips RL, Westfall PA. (1996). Markets vs. management: What drives profitability? *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 653-664.
- (128). Joint Staff, J-7 Joint and Coalition Warfighting. (2011). Planner's Handbook for Operational Design, Suffolk, Virginia, https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pams_hands/opdesign_hbk.pdf. Erişim tarihi: 18 Şubat 2019.

- (129). Pfeffer J, Salancik GR. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press, Stanford, CA.
- (130). Barney JB. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*. Vol. 9 No. 4.
- (131). Aktan CC, Vural İY. (2004). Rekabet gücü ve rekabet stratejileri, *TİSK yayını içinde*
- BALASSA B. (1977). Revealed Comparative Advantage Revisited: An Analysis of Relative Export Shares of the Industrial countries, 1953-1971. *Manchester School of Economic and Social Studies*. 45/4.
- (132). Neilson GL, Martin KL, Powers E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*. June p. 61-70
- (133) [McCray JP](#), [Gonzalez JJ](#), [Darling JR](#). (2011), Crisis management in smart phones: the case of Nokia vs Apple. *European Business Review*, Vol. 23 No. 3, pp. 240-255. <https://doi.org/10.1108/09555341111130236>

8. EKLER

EK-1. Alan çalışmasına ilişkin Etik Kurulu Onay Belgesi

ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ (AYBÜ)		
ETİK KURULU		
PROJE ONAY BELGESİ		
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Savunma Yönetimi (Yönetim ve Organizasyon) bölümü öğrencilerinden Fikret BAYIR'ın (165230422), [REDACTED] A.Ş.deki yönetim uygulamaları kapsamında "Belirlenmiş stratejiyi uygulamada bir model önerisi: Dört Boyutlu İera Tablosu" adlı araştırması değerlendirilmiştir. (Bu kısım başvuru sahibi tarafından doldurulmalıdır)		
Proje etik açısından uygun bulunmuştur.	☒	
Proje etik açısından geliştirilmesi gerekmektedir.	☐	
Proje etik açısından uygun bulunmamıştır.	☐	
AYBÜ ETİK KURULU KARARI (Etik Kurul tarafından doldurulacaktır)		
Araştırma kodu (Yıl – Araştırma sıra no)	2019 - 370	
Başvuru formunun Etik Kurula ulaştığı tarih	17.09.2019	
Etik Kurul Karar toplantı tarihi ve karar no	16.10.2019 - 31	
Yer	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Esenboğa Külliyesi	
Katılımcılar	Formda imzası bulunan üyelerimiz toplantıya katılmıştır.	
KURUL BASKANI, BASKAN YARDIMCISI VE ÜYELER:		
	İMZA	
Prof. Dr. Cem Şafak ÇUKUR	Üye	☒
Prof. Dr. Tekin AKDEMİR	Üye	☒
Prof. Dr. Muharrem KILIÇ	Üye	☐
Doç. Dr. Özge GÖKBULUT ÖZDEMİR	Üye	☐
Doç. Dr. Behlül TOKUR	Üye	☒
Doç. Dr. Birgül ÖZKAN	Üye	☒
Dr. Öğr. Üyesi Şule KAYA	Üye	☐
Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul DEMİRDEL	Üye	☒
Dr. Öğr. Üyesi Nimet YILDIRIM TİRGİL	Üye	☒

EK-2. Mülakat formları

8.1. Üst düzey yönetici (Strateji ve teknoloji geliştirme Başkanlığı-STGB)

Tablo 8.1. İç kaynak ve yeteneklerin değerlendirilmesi (Strateji ve Teknoloji Geliştirme Başkanlığı)

S.No	Görüşme sorusu	Kime sorulacak	
		ÜDY (Üst düzey yönetici)	ODY (Orta düzey yönetici)
1	Soru: Kaynaklar (Sermaye, insan, tesis) hedef(ler)e götürmeye yeterli midir? Kaynak temini nasıl yapıldı? Öncelikler ve alternatifler nelerdir?	X	X
	Cevap: Sermaye: Haziran 2019 itibariyle, şirketin ödenmiş sermayesi: 1.140.000.000 TL., öz kaynakları 11.352.000.000 TL ve toplam kaynaklar/varlıklar: 21.127.000.000 TL'dir. Şirketin sermaye yapısı güçlü ve ürün çeşitliliğini arttırmayı destekleyecek durumdadır. Uzman insan gücü: Firma, bir teknoloji şirketi olarak; uzman insan gücü (mühendis ve teknisyen) istihdamına önem vermektedir. Firmanın en önemli kaynağı, alanlarında uzman iş gücü (mühendis ve teknisyen) istihdam etmektedir. Firmanın bünyesinde çok sayıda mühendis bulunmaktadır. Teknoloji geliştirmek ve satmak ana iş alanıdır. Bu amaca uygun olarak, mevcut mühendislerin %40'ı Ar-Ge faaliyetlerinde kullanılmaktadır. Ar-Ge için ayrılan bütçe 2018 yılı için satış cirosunun yaklaşık %10'dur. Ar-Ge için ayrılan bütçenin yaklaşık %20'si öz kaynak, kalanı ise müşteri kaynaklıdır. Tesis ve ekipmanlar: Ürün çeşitliliğinin artması ile birlikte tesis ve ekipman gelişimi de sürmektedir. Başlangıçta bir tesiste faaliyet gösteren firma, gelinen aşamada, üç ayrı yerleşkedeki tesislerinde 240.000 m² kapalı alan olmak		

	üzere, toplam 767.000 m ² alanda faaliyet göstermektedir. Tekno-kentler dahil, üretim merkezlerinde son teknoloji ekipmanlara sahiptir.		
2	Uygulama boyunca kaynak yeterliliği takip edilmekte midir?	X	X
	Cevap: Kaynak yeterliliği uygulama boyunca takip edilmektedir. Proje başlangıcında gerek sektör başkanlıklarına ve gerekse daha alt kademede, projelere ayrılan bütçe ve ulaşılması istenen hedefler, Hedef Kartı ile belirlenmekte ve görev olarak alt kademelere verilmektedir. Her üç aylık dönemde genel değerlendirme yapılmakta ve gerçekleşme oranları izlenmektedir.		
3	Kaynakların VRIO değerlendirmesi?	X	
	Cevap: Kaynağın değerli olması: Firmanın en değerli kaynağı, uzman iş gücüdür. Başka bir ifadeyle entelektüel sermayedir. Başta Orta Doğu Teknik Üniversitesi olmak üzere, bölümlerini en iyi derece ile bitiren mühendisler istihdam edilmektedir. Mühendislerin görev aldıkları projeler ve çalışma alanlarına uygun konularda yüksek lisans ve doktora yapmaları sağlanıp, uzmanlaşma ve süreklilik sağlanmaktadır. Oluşan bu uzmanlaşma ile hem Ar-Ge ve tasarım ve hem de üretim yapılmakta ve bir yanda iç piyasadaki talep karşılanırken, diğer yanda küresel rekabete hazır ürünler oluşturulmaya çalışılmaktadır. Kaynağın nadir olması: Firmanın beş ana faaliyet alanı içinde araştırıp geliştirdiği ve üretilip sattığı çok sayıda ürün bulunmaktadır. Mamul ürünler, son teknoloji ürünleridir ama bir kısmının benzerleri küresel pazarlarda yer almaktadır. Bu bakımdan ürünlerin büyük bir kısmı, özellikle küresel piyasada yer alabilmektedir ve nadir değildir. Diğer bir kısım ürünler ise ulaşılan teknolojik yeterliliği bakımından nadir ürün değerindedir. Taklit edilebilirlik: Ürünlerin önemli bölümü elektronik alana aittir. Bu alanda yapılan araştırmalar ve değişen ihtiyaçlar, ürünlerdeki değişim ve gelişimi zorunlu kılmaktadır. Ulaşılan teknolojik gelişmelerle, ürünlerin taklit edilebilirliği		

	de kolaylaşmaktadır. Bununla birlikte, araştırma yapılan firmanın, telsiz sistemleri için geliştirdiği frekans değişim algoritması veya kriptoloji yazılımları, taklit edilebilirlik bakımından benzer ürünlere üstünlük sağlamaktadır. Bu üstünlük çoğunlukla ulusal ölçekte, kimi üründe ise küresel düzeydedir. Ancak bu üstünlük sonsuz bir avantaj sağlamamaktadır. Rekabet edilen diğer teknoloji firmalarının, bu ürünleri bir süre sonra, taklit edebilmeleri mümkün olabilecektir. Bu nedenle, araştırma yapılan firma, üstünlük sağlanan ürünlerin daha yeni ve gelişmiş olanları için çalışmaya devam etmektedir. Örgütsel yetenekler: Sadece kaynak ve yeteneklerin varlığı, rekabet üstünlüğü oluşturmak için yeterli değildir. Geliştirilen temel yetkinliklerin, yerel veya küresel sektöre sunumu ve pazar payı edinimi, örgütsel yönetim yetenekleri ile mümkün olabilmektedir (Caterpillar örneği). İncelenen firma, yerel pazarlara erişimde avantajlı bir konumdadır. Ancak küresel rekabete katılım konusunda, örgütlenme ve yönetim kabiliyetlerini arttırmaya çalışmaktadır.						
4	<table> <tr> <td>Geliştirilen temel yetkinlikler nelerdir?</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Hangi yetenekler farklılık oluşturmuştur?</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> Cevap: Firma çok sayıda teknolojik yetkinlik geliştirmiş ve bunları beş ana sektörde gruplandırmıştır: 1'nci grup: Haberleşme ve uydu sistemleri, bilgi teknolojileri, 2'nci grup: Elektro-optik, aviyonik ve güdüm/insansız sistemler, 3'ncü grup: Mikrodalga ürünler ve radar sistemleri, 4'ncü grup: Savunma sistem teknolojileri, 5'nci grup: Ulaşım, güvenlik, enerji ve otomasyon sistemleri Farklılık oluşturulan alanlar: Firma yukarıda belirtilen ana faaliyet alanlarında yüzlerce ürünü pazara sunmaktadır. Bu ürünler son teknoloji donanım ve yazılımlara sahiptir. Bu niteliği ile iç piyasa konusunda, neredeyse her ürün farklı yetenekler sunmaktadır. Bu durum, bir yanda özellikle savunma sanayi alanındaki milli üretim ve payı arttırırken, dışa bağımlılığın ve ithalatın azaltılması ile cari açığın düşürülmesine de katkı sağlamaktadır.	Geliştirilen temel yetkinlikler nelerdir?	X		Hangi yetenekler farklılık oluşturmuştur?		
Geliştirilen temel yetkinlikler nelerdir?	X						
Hangi yetenekler farklılık oluşturmuştur?							

	Firma ürettiği ürünler ve geliştirdiği yetenekler ile küresel rekabete hazır durumdadır. Kimi ürünler (örneğin frekans atlamalı telsizler veya kriptoloji alanlarında) emsallerinden üstün ürünler geliştirilebilmektedir.		
5	Yeteneklerin gelişim planı ve programı var mıdır?	X	X
	Cevap: Firmanın yetenek gelişimi konusunda temel önceliği, uzman mühendis kadronun eğitimidir. Bu amaçla, başta ODTÜ ve İTÜ olmak üzere, kadrolarında görevli mühendislerin çalışma alanlarına uygun konularda lisansüstü eğitim yapmaları desteklenmektedir. Geliştirilen mamul ürünler konusundaki ana ilke bir tür “<i>Cannibalization</i>” politikasıdır. Faaliyet gösterilen alanın dinamik yapısı ve yüksek rekabet, ürün gelişimini zorunlu kılmaktadır. Bu bakımdan, bir ürün son hale getirilip, pazara sunulduğunda, aynı ürünün, daha yeni modelinin tasarım ve gelişimi çalışmaları, ara vermeden devam etmektedir. Yetenek gelişimi konusunda ana değerlendirme alan, küresel pazardır. Bu alanda rakiplerin geliştirdiği yetenekler ve önceki yıllara göre yapılan incelemeye göre, pazarların nereye doğru gittiği anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda, 125 teknoloji alanı belirlenmiştir. Firmamızın bu alanlardaki mevcut yetenek durumu, teknoloji hazırlık seviyesi (1-9) ölçeği ile değerlendirilmekte ve bir yol haritası oluşturulmaya çalışılmaktadır.		
6	Yetenekler korunabiliyor mu? Taklit, transfer, ikame riskleri nedir? Alınan tedbirler nedir?	X	X
	Cevap: Gerek uzman iş gücü ve gerekse mamul ürünlerin transfer ve ikame ürün riskleri bulunmaktadır. Yetişmiş uzman kadrolardan, başka firmalara transfer olabilmektedir. Firma bu amaca yönelik olarak ve uzman kadroları elinde bulundurmak için, kurum içinde, çeşitli projeler (<i>Good place to work</i>) uygulamaktadır. Bununla birlikte, uzun yıllar içinde oluşturulan kurum kültürü ve milli özgün tasarımlar geliştirmek düşüncesi, örgütsel aidiyeti arttırmaktadır.		

	Mamul ürünler konusunda; taklit ve ikame ürün riskleri mevcuttur. Daha yeni ürün tasarımları ile bu risk yönetilmeye çalışılmaktadır.		
7	Yetenekleriniz gelecekteki yatırımlarınızı kolaylaştırabiliyor mu?	X	X
	Cevap: Firma; bünyesinde yer alan mühendis kadroları, Ar-Ge çalışmaları ve üniversite işbirlikleri ile yeni yatırım alanlarına kısa sürede uyum sağlayacak teknolojik ve yönetim yeteneğine sahip durumdadır.		

Tablo 8.2. Dış çevrenin değerlendirilmesi (Strateji ve Teknoloji Geliştirme Başkanlığı)

S.No	Görüşme sorusu	Kime sorulacak	
		ÜDY (Üst düzey yönetici)	ODY (Orta düzey yönetici)
1	Yatırım yapılan sektörün diğer sektörlerle göre karlılığı nedir? Fırsatlar nelerdir? Temel yetkinliklerin, fırsatlara göre, yarar ve kısıt incelemesi yapılmış mıdır?	X	
	Cevap: - İç piyasa: İlk yatırım kararı alındığında, temel strateji “konumlanma (<i>Porter, Position</i>)” olmuştur. Zira o zamanki koşullarda, siyasi gelişmeler nedeniyle, Türkiye Cumhuriyeti askeri ambargo altındaydı. Ambargonun etkilediği alanlardan biri de savunma elektroniği idi. Firmamız bu durumu fırsata çevirmeyi düşünüp, lisans ile telsiz üretip satma fikri ile kurulmuştur. Yani kuruluş aşamasında, piyasadaki fırsat görülmüş ve karlı alan olduğu düşünülen telsiz imalatına girilmiştir. Sonraki aşamada, konumlanma yerine kaynak temelli yaklaşım esas alınmış ve yetenek gelişimi öncelikli yaklaşım olmuştur. Yani firmamız “ilk giren” avantajını iyi kullanmıştır. Mevcut durumda, iç piyasada yatırım projeleri, büyük oranda, kamu ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Kamu ihaleleri konusunda bilgi birikimi ve teknolojik alt yapı oluşmuş ve rakip firmalara üstünlük sağlayacak bir konum elde edilmiştir. Bu gün itibarıyla alınan siparişler ve yürütülmekte olan projeler, yeni bir ihale		

	alınmasa bile yaklaşık dört yıl kadar daha üretime devam edilmesini devam ettirecek düzeydedir. Yatırım yapılan piyasalar, elektronik alanda olmaktadır. Bu alan, sürekli değişen ve gelişen teknolojiye uyum sağlamayı gerektirmekte, bununla birlikte, karlı yatırım olanakları sunmaktadır. Firma, özellikle teknik üniversitelerden, seçkinler listesinde mezun olan adayları istihdam etmektedir. Aday mühendis olarak işe başlayan bu grup, yatırım alanlarına/projelere göre uzmanlaşmakta (yüksek lisans ve doktora yapmaları sağlanmakta/teşvik edilmekte) ve böylece oluşturulan yetişmiş insan gücü ile yatırımlarda avantaj sağlamaya çalışmaktadır. - Dış piyasa: Dış piyasada Avrupa Birliği ve ABD/Kanada ile henüz rekabete girilememiştir. Cironun yaklaşık %8 kadarı ihracattır. Dış satışlar, Orta Asya Türk Cumhuriyetleri, Ortadoğu ve Afrika ülkelerine yapılmaktadır.		
2.	İç piyasada genişleme ve uluslararası piyasalara açılma konusunda kısıt ve fırsatlar nelerdir? Alınan tedbirler nelerdir? Cevap: İç piyasada, firmanın sahip olduğu teknolojik yetenekler ve yönetim kapasitesi, oluşan fırsatların değerlendirilmesini temin etmektedir. İhalelerle alınan siparişler genellikle kamu kesiminden gelmektedir. Bunun bir sebebi, firmanın on yıllardır özellikle savunma elektroniği konusunda geliştirdiği yeteneklerdir. İç piyasada çoğunlukla kamu kesimine yönelik çalışmanın oluşturabileceği riske karşı, firma savunma alanı dışındaki alanlarda da (ulaşım, trafik ve otomasyon, enerji ve sağlık alanlarında) ürün çeşitlendirme yapmaktadır. Dış piyasa Dış piyasalara açılma konusunda teknolojik yetkinlik mevcuttur. Örgütsel çalışmalar tamamlanmış ve çalışmalara başlanmıştır. Detaylı bilgiyi İş Geliştirme Başkanlığından (İGB) alabilirsiniz.	X	
3	Giriş engelleri nelerdir ve nasıl aşılmıştır? Cevap: İç piyasa: Firma yatırım alanlarında sektör liderliği konumundadır. Geliştirdiği teknolojik yetenekleri ile özellikle haberleşme ve uydu teknolojileri konusunda ölçek ekonomisi oluşturmuş, kamu yatırımları konusunda talep taraflı yarar ağı	X	

	tesis etmiştir. Yatırım alanlarının çoğunda ihtiyaç duyulan teknolojik yetenek ve yüksek sermaye ihtiyacı ile sektörde yerleşik olmanın avantajını kullanmaktadır. Dış piyasa: İGB tarafından açıklanacaktır.		
4	İkame üreticilerinin (varsa) olumlu/olumsuz etkileri ve alınan tedbirler nelerdir?	X	
	Cevap: İç piyasa: Çoğunlukla kamu ihtiyaçları için başlatılan projeler ve üretilen mallar için iç piyasada belirgin düzeyde ikame mal tehdidi bulunmamaktadır. Rakip firmalar, incelemeye alınan firmamız ile rekabete girmek yerine, onunla iş birliği yapıp, onun tedarikçisi olmaya çalışmaktadır. İkame ürün geliştirebilecek yetenekteki firmalar ise henüz daha cazip fiyatlı ürün oluşturamadığı için, değişim maliyeti yüksektir. Dış Piyasa: Firma dış piyasalarda, özellikle Batı firmaları ile güçlü rekabetlere girmemiştir. Küresel pazarlarda önemli paylar elde edilemediği için, ikame ürün tehdidi değerlendirmeye alınmamıştır.		
5	Yeni giren tehdidinin (varsa) olumlu/olumsuz etkileri ve alınan tedbirler nelerdir?	X	
	Cevap: İç Piyasa: Firma, yatırım yapılan alanların çoğunda sektör lideri konumundadır. Oluşturduğu ölçek ekonomisi, teknolojik yetenekleri ile meydana gelen farklılıklar ve değiştirme maliyetlerinin yüksekliği gibi nedenlerle, kısa vadede yeni giren tehdidi beklenmemektedir. Rakip konumunda olabilecek firmaların çoğu, firmanın tedarikçisi olmaya çalışmaktadır. Dış Piyasa: Firma henüz dış piyasalara (özellikle Batı firmalarına karşı) yeni giren konumundadır. Bununla birlikte, elektronik alanındaki gelişim ve değişim, pazarlarda teknolojik üstünlük kurma veya var olan üstünlüğü kaybetmeye yol açabilecek kırılganlıktadır. Bu durum, özellikle küresel pazarlarda, yeni giren tehdidini canlı tutmaktadır. Daha detaylı bilgi İGB'dadır.		

6	Satın alma konusunda (varsa) karşılaşılan olumsuz gelişmeler ve alınan tedbirler nelerdir?	X	X
	Cevap: Satın alma ve tedarikçilerle olan ilişkilerin, iç piyasada oluşturulan lider konuma yönelik olumsuz bir etkisi bulunmamaktadır. Tedarikçiler, alıcı firmadan daha küçük ve genel anlamda, değişik düzeylerde alıcı firmaya bağlıdır. Değişim maliyetlerinin yüksekliği ve cazip fiyatlı özgün ürün oluşturma zorlukları, kısa vadede firmayı avantajlı konumda tutmaya devam etmektedir.		
7	Müşterilerden kaynaklanan olumsuz etkiler ve alınan tedbirler nelerdir?	X	X
	Cevap: İç piyasada, alıcı konumunda çoğunlukla kamu kurumları bulunmaktadır. Firma kamu kurumları arasında tanınmışlık ile birlikte, yıllardır imal edip hizmetlerine sunduğu çağdaş teknolojiye uyumlu ürünler ile güven oluşturmuştur. Ürünlerin önemli bir bölümü kamu hizmetine yönelik teknolojik yetenekler gerektirmektedir. Araştırma-geliştirme ve üretim faaliyetlerini de içerecek şekilde fiyatlandırma yapmak konusunda, önemli sorunlar yaşanmamaktadır. İhalelerde, müşteri konumundaki kamu kurumlarının, yüksek düzeydeki alımlarından kaynaklanan kırımlar konusunda, firma çoğunlukla, en iyi (ekonomik) teklifi vererek projeleri üstlenmektedir. Müşteriler için, benzer ürünleri (ihtiyaca uygun yüksek teknolojili elektronik ürünler) tedarik edebileceği şirketlerin az sayıda olması ve değiştirme maliyetlerinin yüksekliği, milli tedarikçi tercih edilmesi gibi sebepler, firmaya avantaj sağlamaktadır. Bu gerçeklere rağmen, firma ihalelerde, olabildiğince ekonomik teklifler sunmaya dikkat etmektedir. Firmanın telsiz üretmeye başladığı ilk yıllarda, kamu ihtiyacı telsiz alımı için yapılan bir ihalede, yabancı bir firma 80 milyon dolar önermiştir. Firma ise, Ar-Ge ve tasarım dahil 41 milyon dolar önererek ihaleyi almıştır. Bu ve benzeri örnekler, kamu kesimindeki birçok alıcının, adeta “sadık müşteri” konumuna gelmesine neden olmuştur. Çünkü alıcı kamu firmaları, kimi zaman daha da yüksek teknolojili ürünleri, hem daha düşük maliyetlerle, hem de yerli para birimiyle (TL) alma olanağına kavuşmuştur.		

8	Rakiplerden kaynaklanan olumsuz etkiler ve alınan tedbirler nelerdir?	X	X
	Cevap: İç piyasa: Rakiplerin büyük bölümü, incelenen firmadan küçük durumdadır ve sektörde bu nedenle güçlü bir sektör liderliği mücadelesi yoktur. Özellikle savunma sanayi alanında, millileştirme politikası kapsamında, fırsatlar bulunmakta ve büyüyen pazar, cazip koşullar oluşturmaktadır. Firma on yıllardır, özellikle kamu ihalelerini alıp, yüksek teknoloji ürünlü çözümleri ile güven oluşturmuş olmanın avantajını kullanmaktadır. Oluşan bu güven ve yaratılan marka değeri, müteakip yatırımlar için, uygun ortam sunmaktadır. Dış piyasa: İGB tarafından açıklanacaktır.		
9	Temel yetkinlikler ve dış çevre değerlendirmesine göre seçilen strateji (maliyet liderliği, farklılaşma, niş pazar ya da karışımı) nedir? Sebep ve sonuçlar nedir?	X	
	İç piyasa: Firma hem pazar koşullarını ve bu pazarlardaki gelişmeleri takip etmekte, hem de temel yetkinliklerin geliştirilmesine ağırlık vermektedir. Bünyesinde bulunan çok sayıda mühendis ve altı adet faal Ar-Ge (toplam cironun yaklaşık % 10'u Ar-Ge'ye ayrılmaktadır) olduğu düşünüldüğünde, ana ticari strateji, piyasa koşullarına uygun teknolojik yetkinlikler (Üstün kalitede ürün-farklılaştırma) geliştirmektir. Dış Piyasa: İGB tarafından cevaplanacaktır.		

Tablo 8.3. Uyumluluk değerlendirilmesi (Strateji ve Teknoloji Geliştirme Başkanlığı)

S.No	Görüşme sorusu	Kime sorulacak	
		ÜDY (Üst düzey yönetici)	ODY (Orta düzey yönetici)
1	Amaç-aracı-kaynak (<i>Ends-ways-means</i>) analizi yapılmış mı? Çözüm yolu (<i>Concept</i>) nedir ve kaynak ve amaç ile uyumlu mudur?	X	X
	Cevap: Amaç: Savunma Sanayii Başkanlığının temel amacı, milli savunma sanayisinin oluşturulması, geliştirilmesi ve dışa bağımlılığın azaltılmasıdır. Firma, tamamen milli yapısı ile “savunma elektroniği” konusunda, on yıllara dayanan deneyim ve teknolojik yetkinliği ile bu amacın gerçekleşmesine katkı sunmaktadır. Bu amaca uygun olarak, tesisin kurulduğu ilk yıllardan itibaren, genel olarak proje temelli olarak çalışılmaktadır. Her proje için, tasarım, üretim ve satış dahil olmak üzere, tüm işlem ve aşamaları kapsayacak şekilde, teşkilatlanma (kadroların oluşturulması, görev bölümü ve raporlama) çalışmaları, bir sistem dahilinde yapılmaktadır. Çözüm yöntemi (<i>Concept</i>): - Tesis kurulup faaliyete başladığında ilk amaç, acil ve yetenek dahilinde (örneğin el ve sırt telsizleri) olan ihtiyaçları, yabancı lisans ile üretebilmektir. - İlk üretimler bu şekilde yapıldıktan ve firmanın gerek yönetim yapı ve sistemi ve gerekse teknolojik yetenekleri oluşmaya başlayınca, lisans ile üretim yerine, özgün ve milli tasarımlara dayanan küçük teknoloji cihazları (ses emniyet cihazı, lazer mesafe ölçücü vb.) üretilmeye başlanmıştır. - Sonraki aşamada, üniversite sanayi işbirliği ile teknoloji gelişim merkezleri kurulmuş ve ihtiyaca uygun özgün teknolojik cihazlar (komple sistemler) üretilmeye başlanmıştır. - Şirketin diğer kamu kurumlarından da telekomünikasyon alanında aldığı ihalelerle ciro ve karlılığının arttırmasına paralel olarak, Ar-Ge faaliyetleri de büyümüş, geçen yıllar için ürün çeşidi artmıştır. Firma on yıllara dayanan		

	teknoloji ve yönetim yeteneği ile iç piyasada lider, dış piyasada rekabete hazır hale gelmiştir. Araç: Firma, kamu sektöründe iletişim alanındaki milli sistemlere duyulan ihtiyacı iyi değerlendirmiş ve hem millilik oranı artmış, hem de firma satışını arttırarak büyümüştür. Bu niteliği ile sektördeki ilk ve lider konumdaki firmadır. Bununla birlikte, büyümeyi sağlayan ana araç, sektördeki ihtiyaçlara uygun milli çözümlerin üretilebilmesi konusundaki teknolojik yeterlilik/üstünlük ve yönetim kabiliyeti olmuştur. Kaynak düzenlemesi: Firma geçen yıllar içinde adım adım büyümüştür. Yeni ihaleler aldıkça, bu ihtiyaca uygun olarak, sermaye ve tesis/ekipman, Ar-Ge ve en önemlisi uzman mühendis/teknisyen kadrolarını bünyesine almayı başarmıştır. Bu anlayış halen devam etmektedir. Artan siparişlere uygun olarak, tesis, ekipman, sermaye ve uzman insan gücü sayısı artmaktadır.		
2	Arzu edilen nihai stratejik durumun (<i>Desired end-state</i>) oluşturulması kaç aşamada tasarlanmıştır. Ara hedef-ana hedef bağlantıları nasıl tasarlanmıştır. Cevap: Arzu edilen nihai durum (<i>Desired end-state</i>) iç piyasada lider konum elde edip, güven oluşturup, sermaye, tesis ve uzman kadroyu oluşturduktan sonra, savunma elektroniği konusunda, küresel rekabete katılıp, küresel pazarlardan pay almak, bu payı devamlı kılmak ve yükseltmektir. Bu amaçla önce, aşama aşama iç piyasada büyüme ve teknolojik yetkinlikler elde edilmiştir. Geline aşamada, küresel rekabete katılmak için çalışmalar yürütülmeye başlanmıştır.	X	
3	Ara hedeflerde değerlendirmeler yapılmış mıdır? Hangi çözümler (kaynak, konsept veya hedef değişiklikler veya yeniden düzenleme ihtiyaç ve uygulamaları) nasıl yapılmıştır Cevap: Geline noktada, firma birinci stratejik ara hedefe ulaşmış görünmektedir. Bu kapsamda, iç piyasada liderlik oluşturulmuş ve sürdürülebilir bir yapı	X	

	oluşturulmuştur. İç piyasadan gelen siparişler artarak devam etmektedir (Bu gün sipariş alımı durdurulsa, fabrika yaklaşık dört yıl daha ara vermeden üretime devam etmek zorunda kalacaktır.). Firma, oluşturulan tesis, ekipman, sermaye ve uzman iş gücü ile küresel rekabete açılmaya hazır haldedir. Bu yönde planlama çalışmaları devam etmektedir. (Mevcut durumda dış satım/ciro oranı yaklaşık % 8 civarındadır.) Küresel rekabete katılma konusundaki çalışmaların detayı İş Geliştirme Başkanlığındadır.		
4	Uyumluluk tablosu yapılmış ve uygulanmış mıdır? Uyumluluk tablosunda ara hedefler var mıdır? Elde edilen yararlar nelerdir?	X	X
	Uygulama programına göre, ana uygulama birimlerine performans hedefleri verilmiş midir? Performans değerlendirmesinde, işlevsel-taktik ve stratejik düzey değerlendirmeleri yapılmış ve bu düzeylere göre düzeltici, geliştirici tedbirler alınmış mıdır?	X	X
5	Cevap: Firma alınan bir siparişe uygun olarak, yapılacak imalata göre yapı (proje grubu) oluşturmaktadır. Siparişin karşılanma süreci, üretim planlaması kapsamında uygulama programına dönüştürülmekte ve proje başkanlığına yıllık (performans) hedef kartları verilmektedir. Firmada, “Dengelenmiş Skor Kart” yöntemi kullanılmakta ve başarımlar (<i>performance</i>) ölçütü, hedef kartları kullanılarak sağlanmaktadır. Bu yöntem imalat veya tasarım projelerinde (işlem düzeyi) kullanılmakta ve üçer aylık başarımlar ölçüsü ile değerlendirilmektedir. Projenin uygulama programından sapması, gecikme veya aksama olduğunun tespit edilmesi halinde; düzeltici tedbir (kaynak takviyesi, zaman ilavesi, personel değişikliği vs.) incelemesi yapılmaktadır. Kurum stratejisinin planlanıp, takip edildiği Strateji Başkanlığı, üçer aylık denetleme ve değerlendirmenin yapıldığı ana birimdir. Hat yöneticileri (Program müdürleri veya Proje müdürleri) daha kısa vadeli değerlendirmeler yapmaktadır.		

6	Başlangıçta görevdeşlik planlaması ve hedefi belirlenmiş midir? Ana birimlere, öncelik ve önem derecesine göre hedefler verilmiş ve ara-ana hedef değerlendirmeleri yapıp, düzeltici tedbirler alınmış mıdır? Alınan tedbirler ile elde edilen kazanımlar nelerdir?	X	X
	Cevap: Başlangıçta görevdeşlik (<i>synergy</i>) planlaması konusunda bir uygulama bulunmamaktadır. Firma için esas faaliyet, oluşturulan proje grupları ile siparişleri sözleşmelerde belirlenen zaman ve standartlarda üretip, test edip, teslim etmektir. Birbirine yakın iş alanları (örneğin sırt telsizi, el telsizi, araç telsizi vs.) direktörlükler altında gruplandırılmakta ve eş güdüm sağlanmaya çalışılmaktadır.		

Tablo 8.4. Yapı ve işleyiş değerlendirilmesi (Strateji ve Teknoloji Geliştirme Başkanlığı)

S.No	Görüşme sorusu	Kime sorulacak	
		ÜDY (Üst düzey yönetici)	ODY (Orta düzey yönetici)
1	Stratejik amaca uygun yapı (<i>Strategy-structure fit</i>) tasarlanmış mıdır? Amaç-yapı uyumu nasıl planlanmıştır?	X	
	Çözüm: Firma amaca uygun yapı oluşturulması konusunda oldukça başarılıdır. Kuruluş aşamalarından itibaren, imal edilecek ürünler konusunda ehil personelin bulunup veya geçen zaman içinde eğitilip, yetiştirilmesi, tesis, ekipman ve iş akışının tasarlanması, uygulamadaki başarı için gereklidir. Başlangıç aşamalarında, teknolojik yeteneklerin kısıtlı olması sorununu çözmek için, üniversite-sanayi işbirliği yapılması başarılmış ve teknolojik yetkinlik konusunda önemsenecek bir alt yapı oluşturulmuştur. Küresel rekabete girmeye hazırlık yapılan bu aşamada, üniversite işbirliği		

	konusu yeni bir aşamaya gelmiş ve yürütülen projeler konusunda anlaşma yapılan üniversitelerde, proje sorumlularının yüksek lisans/doktora yapması uygulamasına başlanmıştır. Tesis, ekipman ve Ar-Ge desteğinin sağlanması konusunda yönetim kabiliyeti gelişmiş ve değişen durumlara uyum yeteneği artmıştır.		
2	Uygulama birimlerine, uygulama rehberi, görev bölümü ve açık görevler verilmiş midir? Açık görevleri ara ve ana hedefler ile uyumlu mudur?	X	X
	Cevap: Uygulama birimlerine verilen hedef kartları, uygulama programı, standartlar, zaman planlaması ve görevler gibi hususları kapsamaktadır. Bu kapsamda, direktörler ve program müdürleri, daha detaylı görev bölümü ve görevlendirmeler yapmaktadır. Üretim/tasarım hatları düzeyinde daha detaylı çalışmalara (program ve raporlama) yapılmaktadır. Stratejik düzeyde, üçer aylık ve yıllık başarımlar değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, hat düzeyinde çözilemeyen ve programı aksatma olasılığı bulunan konular, zamana bağlı kalmaksızın, üst düzeylere rapor edilmekte ve birlikte çözüm yolu oluşturulmaktadır.		
3	Uygulamada bütüncül anlayış sağlanabilmekte midir? Bu amaçla görevler, alt kademelere gittikçe daha detaylı olarak planlanıp uygulanmakta mıdır?	X	X
	Cevap: Proje sözleşmesi imzalandıktan sonra, “Proje Planlama ve Programlama” çalışması yapılmaktadır. Bu çalışma, ilk tasarım, test, prototip, üretim onayı, üretim, sevkiyat gibi tüm aşamaları içeren bir ana plan ve programı içermektedir. Alt kademelere doğru gittikçe detaylanan ve adeta proje kitabına dönüşen bu programlama çalışması, projenin yönetilmesinde ana rehber olarak kullanılmakta ve uygulamada ortak bakış ve bütüncüllüğü sağlamaktadır.		

4	Yatay ve dikey işbirliğini (<i>coordination</i>) sağlayacak komuta-kontrol ve yardımlaşma yöntemi belirlenmiş midir? Uygulama biçimi nasıldır?	X	X
	Cevap: Benzer konulardaki projelerin sektör başkanlıkları, direktörlükler ve program müdürlükleri şeklinde gruplandırılması, yardımlaşma ve yatay ve dikey eş güdüm konusunda yararlı olmuştur.		
5	Raporlama işlemi için bir sistem kurulmuş mudur? Zamanında, doğru ve detaylı raporlama yapılmakta mıdır?	X	X
	Cevap: Hat çalışanları düzeyinde, haftalık başarımlar değerlendirme ve raporlama yapılmaktadır. Stratejik düzey değerlendirmeleri, üçer aylık ve yıllık olarak yapılmaktadır.		
6	Ast birimlere, uygulamada yetki ve sorumluluk alanları açık olarak tanımlanmış mıdır? Yetki alanları, bütüncül anlayışa göre (işlevsel-taktik ve stratejik düzeyler) düzenlenmiş midir? Cari operasyon ve gelecekteki operasyonlar grupları var mıdır? Yetki alanı içinde, serbestçe uygulama yapıp, raporlama yapılmakta mıdır? Beklenmeyen hallerde, yetki içinde “etki-tepki-rapor”, yetki dışında “etki-rapor” işlemi uygulanmakta mıdır?	X	X
	Cevap: Yetki ve sorumluluk tasarımı: Direktörlerden itibaren, uygulamada, alt kademelere doğru dengeli bir görev-yetki ve sorumluluk anlayışı vardır. Direktörler, program müdürlerinin uygulamalarını takip ve kontrol ederler. Program müdürleri, sorumlulukları altındaki proje müdürleri ile birlikte çalışırlar. Proje müdürleri ve hat çalışanları, kendilerine verilen görevler ve hedef kartlarına		

	göre sorumluluk, yetki ve iş özgürlüğüne sahiptirler. Cari ve gelecekteki operasyonlar gruplaması: Uygulama ve yapı proje temelli tasarlanmıştır. Müteakip operasyonları tasarlama grupları bulunmamaktadır. Raporlama sistemi: Hat çalışanlarından itibaren haftalık, aylık, üç aylık ve yıllık raporlama sistemi vardır. Olağandışı hallerde, uygulama programından sapma ihtimali olan hallerde, soruna çözüm oluşturabilecek üst kademeye kadar, raporlama yapılmaktadır. Raporlama basit ve pratik bir işlem olarak tasarlanmıştır. İlave iş gücü ve zaman kaybına neden olmamaktadır
--	--

8.2. Üst düzey yönetici (İş Geliştirme Başkanlığı-İGB)

Tablo 8.5. İç kaynak ve yeteneklerin değerlendirilmesi (İş Geliştirme Başkanlığı)

S.No	Görüşme sorusu	Kime sorulacak	
		ÜDY (Üst düzey yönetici)	ODY (Orta düzey yönetici)
	Soru: Kaynaklar (Sermaye, insan, tesis) hedef(ler)e götürmeye yeterli midir? Kaynak temini nasıl yapıldı? Öncelikler ve alternatifler nelerdir?	X	X
1	Cevap: Sermaye: Şirketimiz İMKB’da işlem görmektedir. Bu nedenle, sermaye ve finansmana ait bir takım bilgiler açıklanmak zorundadır. Haziran 2019 itibarıyla, şirketin ödenmiş sermayesi: 1.140.000.000 TL., öz kaynakları 11.352.000.000 TL ve toplam kaynaklar/varlıklar: 21.127.000.000 TL’dir. Şirketin sermaye yapısı güçlü ve ürün çeşitliliğini arttırmayı destekleyecek durumdadır. Uzman insan gücü: Firma, bir teknoloji şirketi olarak tasarlanmıştır. İç veya dış piyasalarda		

	tespit edilen ihtiyaçlara uygun teknolojik çözümler üretebilmek için, uzman insan gücü (mühendis ve teknisyen) istihdamına önem vermektedir. Firmanın en önemli kaynağı, alanlarında uzman iş gücü (mühendis ve teknisyen) istihdam etmektedir. Firmanın yaklaşık olarak 7200 civarında çalışanı vardır. Bu çalışanların yaklaşık % 60'ı mühendistir. Alanında uzman teknisyen oranı %30'dur. Teknoloji geliştirmek ve satmak ana iş alanıdır. Bu amaca uygun olarak mevcut mühendislerin %40'ı Ar-Ge faaliyetlerinde kullanılmaktadır. Ar-Ge için ayrılan bütçe 2018 yılı için satış cirosunun yaklaşık %10'dur. Ar-Ge için ayrılan bütçenin yaklaşık %20'si öz kaynak, kalanı ise müşteri kaynaklıdır. Tesis ve ekipmanlar: Firma başlangıçta tek bir tesiste çalışmaya başlamış ve telsiz üretimine odaklanmıştır. Geçen zaman içinde, ürün çeşitliliğinin artması ile birlikte tesis ve ekipman gelişimi de sürmektedir. Geline aşamada, firmamız üç ayrı yerleşkedeki tesislerinde 240.000 m² kapalı alan olmak üzere toplam 767.000 m² alanda faaliyet göstermektedir. Ankara, İstanbul ve hatta KKTC'de yer alan Tekno-kentler dahil, üretim merkezlerinde son teknoloji ekipmanlara sahiptir.		
2	Uygulama boyunca kaynak yeterliliği takip edilmekte midir? Cevap: Firmada, Dengelenmiş Skor Kart yöntemi uygulanmaktadır. Bu yöntemle, başarımlar kadar, kaynak sürekliliği de takip edilmektedir. Proje başlangıcında gerek sektör başkanlıklarına ve gerekse daha alt kademede, projelere ayrılan bütçe ve ulaşılması istenen hedefler, Hedef Kartı ile belirlenmekte ve görev olarak alt kademelere verilmektedir. Her üç aylık dönemde genel değerlendirme yapılmakta ve gereken alanlarda düzenleyici tedbirler alınmaktadır.	X	X
3	Kaynakların VRIO değerlendirmesi Cevap: Kaynağın değerli olması: Firmanın asıl kaynağı, iyi eğitim almış, uzman iş gücüdür. Başta Orta Doğu Teknik Üniversitesi olmak üzere, bölümlerini en iyi derece ile bitiren	X	

mühendisler istihdam edilmektedir. Üniversiteyi bitiren bir mühendisin, internet üzerinden şirketimize başvuru yapabilmesi için, belli bir not ortalamasını elde etmesi gerekir. Aksi halde hiç başvuruda bulunamaz. Bununla birlikte, işe başlayan mühendislerin görev aldıkları projeler ve çalışma alanlarına uygun konularda yüksek lisans ve doktora yapmaları sağlanıp, uzmanlaşmaları amaçlanmaktadır. Oluşan bu uzmanlaşma ile hem Ar-Ge ve tasarım ve hem de üretim yapılmakta ve bir yanda iç piyasadaki talep karşılanırken, diğer yanda küresel rekabete hazır ürünler oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Kaynağın nadir olması:

Firmanın üretilip sattığı çok sayıda elektronik ürün bulunmaktadır. Bu ürünler, son teknoloji ürünleridir ama çoğunun benzerleri küresel pazarlarda yer almaktadır. Bu bakımdan ürünlerin büyük bir kısmı, küresel pazarda nadir değildir. Bununla birlikte, firmada yapılan araştırma ve özgün tasarımlarla geliştirilen bir kısım ürün ise ulaşılan teknolojik yeterliliği bakımından nadir ürün değerindedir.

Taklit edilebilirlik:

Firmanın çalıştığı elektronik sektörü, dinamik bir yapıya sahiptir. Bu alanda yapılan çalışmalar, ürünlerdeki değişim ve gelişimi zorunlu kılmaktadır. Ulaşılan teknolojik gelişmelerle, ürünlerin taklit edilebilirliği de kolaylaşmaktadır. Firmamız geliştirdiği teknolojik yetenek ile bu yarışta yer almaya devam etmekte ve bazı alanlarda daha üstün ürünler üretebilmektedir. Bu üstünlük çoğunlukla ulusal ölçekte, kimi üründe ise küresel düzeydedir. Ancak rekabet edilen diğer teknoloji firmalarının, bu ürünleri bir süre sonra, taklit edebilmeleri mümkün olabilecektir. Bu nedenle, firmamız üstünlük sağlanan ürünlerin daha yeni ve gelişmiş olanları için çalışmaya devam etmektedir.

Örgütsel yetenekler:

Firmamız teknoloji geliştirmeye paralel olarak, örgütsel yönetim becerilerini de geliştirmeye ve kurumsal yapıya önem vermektedir. Sadece kaynak ve yeteneklerin varlığı, rekabet üstünlüğü oluşturmak için yeterli değildir. Son teknoloji ürünü mamullerin, yerel veya küresel pazarlara sunumu ve bu pazarlarda pay edinimi, örgütsel yönetim yetenekleri ile mümkün

	olabilmektedir. Firmamız, yerel pazarlara erişimde avantajlı bir konumdadır. Ancak küresel rekabete katılım konusunda, örgütlenme ve yönetim kabiliyetlerini arttırmaya çalışmaktadır. Bu yıl, İş Geliştirme Başkanlığı olarak, küresel pazarlarda rekabete katılmak ve pay alabilmek konusunda çalışmalara hız verilmiştir.		
	Geliştirilen temel yetkinlikler nelerdir? Hangi yetenekler farklılık oluşturmuştur?	X	
4	Cevap: Firmamız on yıllara dayanan emek ve birikimi ile her biri yüzlerce ürün geliştiren beş ana alanda faaliyet göstermekte ve yetenekler geliştirmektedir. Bu alanlar: 1'nci grup: Haberleşme ve uydu sistemleri, bilgi teknolojileri, 2'nci grup: Elektro-optik, aviyonik ve güdüm/insansız sistemler, 3'ncü grup: Mikrodalga ürünler ve radar sistemleri, 4'ncü grup: Savunma sistem teknolojileri, 5'nci grup: Ulaşım, güvenlik, enerji ve otomasyon sistemleri Farklılık oluşturulan alanlar: Firmamız geliştirdiği teknolojik mamulleri, çoğunlukla iç piyasaya sunmaktadır. Bu ürünler son teknoloji donanım ve yazılımlara sahiptir. Bu niteliği ile iç piyasa konusunda, neredeyse her ürün farklı yetenekler sunmaktadır. Bu durum, bir yanda firmamıza birçok ürün alanında piyasa lideri olma fırsatı sunarken, diğer yanda savunma sanayi alanındaki milli üretim payının artmasına katkı sağlamaktadır. Ancak, İş Geliştirme Başkanlığı olarak, bizim gayretlerimiz artık daha ziyade dış satıma odaklanmaktadır. Firma ürettiği ürünler ve geliştirdiği yetenekler ile küresel rekabete hazır durumdadır. Kimi ürünler (örneğin frekans atlamalı telsizler veya kriptoloji alanlarında) emsallerinden üstün ürünler geliştirilebilmektedir. Bununla birlikte, dış pazarda bir ihtiyaç tespit edildiğinde, rakip firmaların ürünlerini de dikkate alarak, özgün tasarımlar ile bu rekabete katılmak amaçlanmaktadır.		

5	Yeteneklerin gelişim planı ve programı var mıdır?	X	X
	Cevap: Firmanın istihdam ettiği uzman iş gücünün, çalıştığı alandaki birikim ve yetenek gelişimi temel önceliğidir. Bu amaçla, kadrolarında görevli mühendislerin çalışma alanlarına uygun konularda lisansüstü eğitim yapmaları desteklenmektedir. Geliştirilen mamul ürünler konusundaki ana ilke, sürekli gelişim sağlanmasıdır. Faaliyet gösterilen alanın dinamik yapısı ve yüksek rekabet, ürün gelişimini zorunlu kılmaktadır. Bu bakımdan, bir ürün son hale getirilip, pazara sunulduğunda, aynı ürünün, daha yeni modelinin tasarım ve gelişimi çalışmaları, ara vermeden devam etmektedir.		
6	Yetenekler korunabiliyor mu? Taklit, transfer, ikame riskleri nedir? Alınan tedbirler nedir?	X	X
	Cevap: Gerek uzman iş gücü ve gerekse mamul ürünlerin transfer ve ikame ürün riskleri bulunmaktadır. Yetişmiş uzman kadrolardan, başka firmalara transfer olabilmektedir. Firma bu amaca yönelik olarak ve uzman kadroları elinde bulundurmak için, çeşitli kurumsal tedbirler almaktadır. Mamul ürünler konusunda; taklit ve ikame ürün riskleri mevcuttur. Daha yeni ürün tasarımları ile bu risk yönetilmeye çalışılmaktadır.		
7	Yetenekleriniz gelecekteki yatırımlarınızı kolaylaştırabiliyor mu?	X	X
	Cevap: Firma bünyesinde yer alan mühendis kadroları, Ar-Ge çalışmaları ve üniversite işbirlikleri ile yeni yatırım alanlarına kısa sürede uyum sağlayacak teknolojik ve yönetim yeteneğine sahip durumdadır.		

Tablo 8.6. Dış çevrenin değerlendirilmesi (İş Geliştirme Başkanlığı)

S.No	Görüşme sorusu	Kime sorulacak	
		ÜDY (Üst düzey yönetici)	ODY (Orta düzey yönetici)
1	Yatırım yapılan sektörün diğer sektörlerle göre karlılığı nedir? Fırsatlar nelerdir? Temel yetkinliklerin, fırsatlara göre, yarar ve kısıt incelemesi yapılmış mıdır?	X	
	Cevap: - İç piyasa: STGB tarafından yanıtlanmıştır. - Dış piyasa: Savunma sanayi yatırımı, gerek iç piyasa ve gerekse küresel ölçekte fırsatlar sunan karlı bir alandır. Bununla birlikte, alıcının sadece kamu kurumları olması bir risk oluşturmaktadır. Küresel rekabette yer alabilmek için teknolojik yetkinlik kadar lobicilik ve siyasi destek de gerekmektedir. İGB olarak, belirlenen teknoloji yol haritasında, yeteneklerimizin hangi hazırlık seviyesinde (1-9) olduğu kadar, dış sahalardaki görevlilerimizden gelen pazar fırsatları ve ihale ilanları arasında bir değerlendirme yaparak, iş programları oluşturulmaya çalışılmaktadır.		
2.	İç piyasada genişleme ve uluslararası piyasalara açılma konusunda kısıt ve fırsatlar nelerdir? Alınan tedbirler nelerdir?	X	
	Cevap: - İç piyasa: STGB tarafından yanıtlanmıştır. - Dış piyasa Firmanın on yıllara dayanan teknoloji geliştirme çalışmaları sonuç vermiştir. Beş ana sektör başkanlığı altında çalışan binlerce mühendis ve Ar-Ge yeteneği ile küresel rekabete katılacak yetkinlik elde edilmiştir. Bununla birlikte, firma son zamanlara kadar, gayretlerini daha ziyade iç pazara yönlendirmiş ve dış satım Orta Asya Türk Cumhuriyetleri ve Afrika ülkeleri ile kısıtlı kalmıştır.		

	Önümüzdeki süreçte, İş Geliştirme Başkanlığı, üç ana departman halinde, sektör başkanlıkları içinde matrik yapı şeklinde teşkilatlanmış ve çalışmalara başlanmıştır. Dış piyasalardaki fırsat ve kısıtlar, proje temelli olarak değerlendirilmektedir.		
3	Giriş engelleri nelerdir ve nasıl aşılmıştır?	X	
	Cevap: - İç piyasa: STGB tarafından yanıtlanmıştır. - Dış piyasa: Hâlihazırda dış satım yapılan pazarlarda güçlü giriş engelleri yoktur. Ancak Avrupa ve Amerika kıtalarındaki pazarlara erişimde, ABD ve Avrupa kökenli firmaların yerleşik olmanın avantajını kullandıkları izlenmektedir. Bu engeli aşabilmek için, daha yüksek teknoloji ürünler üretmek veya gereken hallerde maliyet etkinliğine yönelmek yolları incelenmektedir.		
4	İkame üreticilerinin (varsa) olumlu/olumsuz etkileri ve alınan tedbirler nelerdir?	X	
	Cevap: - İç piyasa: STGB tarafından yanıtlanmıştır. - Dış Piyasa: Firma dış piyasalarda, özellikle Batı firmaları ile güçlü rekabetlere girmemiştir. Küresel pazarlarda önemli paylar elde edilemediği için, ikame ürün tehdidi değerlendirmeye alınmamıştır. Ancak firmamız başlangıçta, piyasalarda yerleşik ürünler için ikame ürünleri pazara sunarak, rekabete girme koşullarını değerlendirmektedir. Burada karara varabilmek için, konuyu proje veya ürün bazlı değerlendirme yolu seçilmiştir. Mevcut durumda, belirlenen bir talep için, daha yüksek teknoloji bir ürün sunulamayacaksa, ikame ürün seçeneği değerlendirilmektedir. Bu durumda, ihaleyi alabilmek için, alıcı kurum için daha cazip koşullar oluşturulmaya çalışılmaktadır.		
5	Yeni giren tehdidinin (varsa) olumlu/olumsuz etkileri ve alınan tedbirler nelerdir?	X	
	Cevap: - İç piyasa: STGB tarafından yanıtlanmıştır. - Dış Piyasa:		

	Firma dış piyasada henüz güçlü bir konum ve ölçek ekonomisi oluşturamamıştır. Aslında mevcut durumda firma yeni giren konumundadır. Bununla birlikte, elektronik pazarının dinamik yapısı, gelişim ve değişim, pazarlarda daima teknolojik üstünlük kurma veya var olan üstünlüğü kaybetmeye yol açabilecek kırılganlıktadır. Bu durum, özellikle küresel pazarlarda, yeni giren unsurunu canlı tutmaktadır. Firmanın amacı, farklı bölgelerdeki pazar ihtiyaçlarını tespit ederek, ya daha üstün teknolojik bir çözüm oluşturmak, ya da mevcut ürüne daha güçlü servis ve bakım ağı, maliyet etkinliği veya kısıtlı teknoloji transferi önerisi gibi yöntemlerle (<i>winning strategies</i>) pazarda yer edinmektir.		
6	Satın alma konusunda (varsa) karşılaşılan olumsuz gelişmeler ve alınan tedbirler nelerdir?	X	X
	Cevap: Satın alma ve tedarikçilerle olan ilişkilerin, dış piyasada oluşturulması tasarlanan konuma yönelik olumsuz bir etkisi bulunmayacağı düşünülmektedir. Mevcut tedarikçiler, yerli firmalardır ve firmamızdan daha küçük ölçektedirler. Hatta bu firmaların çoğu, farklı seviyelerde alıcı firmaya bağlıdır.		
7	Müşterilerden kaynaklanan olumsuz etkiler ve alınan tedbirler nelerdir?	X	X
	Cevap: - İç piyasa: STGB tarafından yanıtlanmıştır. - Dış piyasa: Dış piyasada yer edinebilmek ve rekabet üstünlüğü oluşturabilmek için, pazarlama ve satış bölümü, dış pazarları, kıtalara göre ana ve alt bölgelere ayırıp, teşkilatlanmasını tamamlamaktadır. Doğrudan hedef ülke pazarlarını takip eden bu teşkillerde, firmamız personeline ilave olarak, o ülkenin vatandaşları da istihdam edilmektedir. İhtiyaçların tespiti ve ihalenin alınmasını takiben, üretim, dağıtım ve uygulama aşamalarında, servis ve bakım hizmetleri içinde bir ağ ve sistem tasarımı oluşturulmaktadır. Bu ağ ve sistem ile müşterilere yakın ve etkili bir hizmet amaçlanmaktadır.		

	Rakiplerden kaynaklanan olumsuz etkiler ve alınan tedbirler nelerdir?	X	X
8	Cevap: - İç piyasa: STGB tarafından yanıtlanmıştır. - Dış piyasa: Dış pazarlarda yerleşik konumdaki firmaların konum ve ürünlerine ait incelemeler, muhtemel ve belirtilen ihtiyaçlar doğrultusunda yapılmaya başlanmıştır. Rakiplere üstünlük sağlayabilmek için; ya daha yüksek teknoloji bir çözüm ya da ilave tedbirler (<i>winning strategies</i>) yöntemiyle üstünlük sağlanması planlanmaktadır.		
	Temel yetkinlikler ve dış çevre değerlendirmesine göre seçilen strateji (maliyet liderliği, farklılaşma, niş pazar ya da karışımı) nedir? Sebep ve sonuçlar nedir?	X	
9	- İç piyasa: STGB tarafından yanıtlanmıştır. - Dış Piyasa: Firmanın ana stratejisi, ihtiyaçlara uygun temel yetkinlikler geliştirmektir. Dış pazarda bir talep veya ihtiyaç tespit edildiğinde, aşamalı bir değerlendirme yapılmaktadır. İlk olarak yapılan inceleme ile talep ile ilgilenip ilgilenmeme (<i>Interest, non-interest</i>) veya talebin takip edilip edilmemesi (<i>Pursue, non-pursue</i>) kararlaştırılmaktadır. Takip edilecek ise sonraki değerlendirme ile sözleşme alınıp alınamayacağı (<i>bid, no bid</i>) ve bu amaçla ana strateji (teknolojik üstünlük, ucuz fiyat teklifi, ya da diğer tedbirler –servis bakım kolaylığı, teknoloji transferi) incelemesi yapılmaktadır.		

Tablo 8.7. Uyumluluk değerlendirilmesi (İş Geliştirme Başkanlığı)

S.No	Görüşme sorusu	Kime sorulacak	
		ÜDY (Üst düzey yönetici)	ODY (Orta düzey yönetici)
1	Amaç-araç-kaynak (Ends-ways-means) analizi yapılmış mı? Çözüm yolu (Konsept) nedir ve kaynak ve amaç ile uyumlu mudur?	X	X
	Cevap: Amaç: Firmanın amacı; milli teknolojik yetenekleri geliştirmek ve öncelikle iç piyasada etkinlik sağlamaktır. İç piyasadaki başarı, özellikle savunma sanayinde dışa bağımlılığın azaltılması ve millilik oranının yükseltilmesine katkı sağlayacaktır. Müteakip aşamada küresel rekabete katılmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektir. Çözüm yöntemi (<i>Concept</i>): - İlk amaç; yabancı lisans ile telsiz üretebilmektir. - İkinci adımda; özgün tasarımlara dayanan küçük teknoloji cihazları (ses emniyet cihazı, lazer mesafe ölçücü vb.) üretilmeye başlanmıştır. - Sonraki aşamada, ihtiyaca uygun özgün teknolojik cihazlar (komple sistemler) üretmektir. Firma bu aşamaya gelmiş durumdadır. - Firma artan cirosuna paralel olarak araştırma ve üniversiteler ile işbirliğine önem vermiştir. Halen mevcut altı adet Ar-Ge ile ülkemizdeki en büyük teknoloji araştırma şirketi konumundadır. Araç: Firma, ana araç olarak alanında uzman mühendisler ve yetkin teknisyenleri bünyesine toplayarak, teknoloji geliştirme yeteneğine ulaşmayı amaçlamıştır. Bu alandaki başarı, başta TSK olmak üzere, kamu kurumlarının milli sistemlere duyulan ihtiyacın karşılanmasında etkili olmuş ve firmaya karşı bir güven oluşmuştur. Bu durum, hem savunma sanayinde millilik oranının artmasına, hem de firma satışının büyümesine neden olmuştur. Bu niteliği ile firmamız iç pazarda ilk ve lider konumdadır.		

	Kaynak düzenlemesi: Firma adım adım büyüme yöntemini tercih etmiştir. Teknolojik yetenekler ve ciro arttıkça, sermaye ve tesis/ekipman genişlemiş, Ar-Ge ve en önemlisi uzman mühendis/teknisyen kadroları firmaya rağbet etmiştir. Bu anlayış halen devam etmektedir. Artan siparişlere uygun olarak, tesis, makine ve teçhizat, sermaye ve uzman insan gücü sayısı artmaktadır.		
2	Arzu edilen nihai stratejik durumun (<i>Desired end-state</i>) oluşturulması kaç aşamada tasarlanmıştır. Ara hedef-ana hedef bağlantıları nasıl tasarlanmıştır.	X	
	Cevap: Arzu edilen nihai durum (<i>Desired end-state</i>) iç piyasada lider konum elde ettikten sonra, elektronik pazarında, küresel rekabete katılıp, küresel pazarlardan pay almak ve bu payı sürdürülebilir kılmaktır. Bu amaçla önce, aşama aşama iç piyasada büyüme ve teknolojik yetkinlikler elde edilmiştir. Geline aşamada, küresel rekabete katılmak için çalışmalar yürütülmeye başlanmıştır.		
3	Ara hedeflerde değerlendirmeler yapılmış mıdır? Hangi çözümler (kaynak, konsept veya hedef değişiklikler veya yeniden düzenleme ihtiyaç ve uygulamaları) nasıl yapılmıştır	X	
	Cevap: Geline noktada, firma iç piyasada liderlik oluşturmuş ve birinci stratejik ara hedefe ulaşmıştır. İç piyasada, sürdürülebilir bir yapı olduğu gözlenmektedir (İç piyasada yeni sipariş alımı durdurulsa, bile fabrika birkaç yıl daha ara vermeden üretime devam etmek durumundadır.). Firma, oluşturulan tesis, makine ve teçhizat, sermaye ve uzman iş gücü ile küresel rekabete açılmaya hazır haldedir. Küresel rekabete katılma konusundaki çalışmalar, İş Geliştirme Başkanlığı tarafından sürdürülmektedir. Bu amaçla yurt dışında bölge başkanlıkları oluşturulmuş ve piyasa talep ve ihtiyaçlarına yönelik pazarlama çalışmalarına devam edilmektedir.		
4	Uyumluluk tablosu yapılmış ve uygulanmış mıdır? Uyumluluk tablosunda ara hedefler var mıdır? Elde edilen yararlar nelerdir?	X	X

	Cevap: Uyumluluk tablosu, stratejik amaca uygun olarak, mevcut programların yürütülmesi ve takibindeki ana araçtır. Uyumluluk tabloları, direktörlüklerin hedef kartlarına uygun olarak program çalışmalarını koordine etmelerine yardımcı olmaktadır.		
	Uygulama programına göre, ana uygulama birimlerine performans hedefleri verilmiş midir? Performans değerlendirmesinde, işlevsel-taktik ve stratejik düzey değerlendirmeleri yapılmış ve bu düzeylere göre düzeltici, geliştirici tedbirler alınmış mıdır?	X	X
5	Cevap: Firma alınan bir siparişe uygun olarak, önce programlama çalışması yapmaktadır. Bu çalışma ile her bir sipariş için bir proje grubu oluşturulmaktadır. Firmada, “Dengelenmiş Skor Kart” yöntemi kullanılmakta ve başarımlar (<i>performance</i>) ölçütü, hedef kartları kullanılarak sağlanmaktadır. Üst yönetim, hedef kartları ile direktörlüklere, üçer aylık ve yıllık iş planı, başarımlar kistasları ve kaynak tahsisini yapmaktadır. Direktörler, alt kademelerindeki program müdürlerine, onlar da proje gruplarına benzer şekilde başarımlar hedefleri belirlemektedir. Hat yöneticileri (Program müdürleri veya Proje müdürleri) daha kısa vadeli değerlendirmeler yapmaktadır. Bu yöntem, şu ana kadar ağırlıklı olarak iç piyasada ama alınan siparişlere göre dış satımlar için de uygulanmaktadır. Uygulamada, projenin uygulama programından sapması, gecikme veya aksama olduğunun tespit edilmesi halinde; düzeltici tedbir (kaynak takviyesi, personel değişikliği vs.) değerlendirilmesi yapılmaktadır.		
6	Başlangıçta görevdeşlik planlaması ve hedefi belirlenmiş midir? Ana birimlere, öncelik ve önem derecesine göre hedefler verilmiş ve ara-ana hedef değerlendirmeleri yapıp, düzeltici tedbirler alınmış mıdır? Alınan tedbirler ile elde edilen kazanımlar nelerdir?	X	X

	Cevap: Başlangıçta görevdeşlik (<i>synergy</i>) planlaması konusunda bir uygulama bulunmamaktadır.
--	--

Tablo 8.8. Yapı ve işleyiş değerlendirilmesi (İş Geliştirme Başkanlığı)

S.No	Görüşme sorusu	Kime sorulacak	
		ÜDY (Üst düzey yönetici)	ODY (Orta düzey yönetici)
1	Stratejik amaca uygun yapı (<i>Strategy-structure fit</i>) tasarlanmış mıdır? Amaç-yapı uyumu nasıl planlanmıştır?	X	
	Çözüm: Firma amaca uygun yapı oluşturulması konusuna önem vermektedir. Kuruluş aşamalarından itibaren, imal edilecek ürünler konusunda uzman personelin katılımı ile bir görev bölümü yapılması, yaygın bir uygulamadır. İş Geliştirme Başkanlığının ana faaliyet ve sorumluluk alanı olan dış satım konusunda da, amaca uygun bir yapı tasarlanmıştır. Matrix yapıda düşünülen bu örgütlenme biçiminde ana sorumluluk, bir genel müdür yardımcısına verilmiştir. Yurtdışı temsilcilikler ve pazarlama uzmanları, bu genel müdür yardımcısı eşgüdümünde çalışmaktadırlar. Yurt dışından gelen bilgiler, her sektör bünyesinde yer alan iş geliştirme personeline değerlendirilmektedir. Başlıca üç aşamada (Pazar geliştirme, İş Geliştirme ve Teklif/sözleşme yönetimi/satış) yapılan çalışmalar, sektör başkanlıklarındaki alan uzmanları ve Ar-Ge ile koordine edilerek, programa uygun yönde geliştirilmektedir.		
2	Uygulama birimlerine, uygulama rehberi, görev bölümü ve açık görevler verilmiş midir? Açık görevleri ara ve ana hedefler ile uyumlu mudur?	X	X

	Cevap: Yurt dışı birimlere verilen görevler, faaliyet gösterdikleri ülkelerdeki pazar hareketlerini takip etmek, ihtiyaç ve talepleri almak ve bağlantıları kurup, ihale ve sözleşme çalışmalarını takip etmek, müşterilere sözleşme kapsamında yakın destek sağlamaktır. Üretim aşamasında, Dengelenmiş Skor Kart uygulaması yapılmakta ve sorumlu direktörlüklere, sözleşme koşullarına uygun görev ve hedef kartları verilmektedir. Uygulama birimlerine verilen hedef kartları, uygulama programı, standartlar, zaman planlaması ve görevler gibi hususları kapsamaktadır. Bu kapsamda, direktörler ve program müdürleri daha detaylı görev bölümü ve görevlendirmeler yapmaktadır. Üretim/tasarım hatları düzeyinde daha detaylı çalışmalara (program ve raporlama) yapılmaktadır. Bununla birlikte, uygulamada rutin raporlamaya ilave olarak, hat düzeyinde çözilemeyen ve programı aksatma olasılığı bulunan konular, zamana bağlı kalmaksızın, üst düzeylere rapor edilmekte ve bir çözüm yolu oluşturulmaktadır.		
3	Uygulamada bütüncül anlayış sağlanabilmekte midir? Bu amaçla görevler, alt kademelere gittikçe daha detaylı olarak planlanıp uygulanmakta mıdır?	X	X
	Cevap: Yurt dışı talep alımı, ihaleye girip girmeme kararı, teklif ve sözleşme aşamaları, İş Geliştirme Başkanlığı ile Üretim Direktörlükleri arasında iş birliği ile yapılmaktadır. Dolayısıyla bütüncül yaklaşım daha planlama ve programlama aşamalarında başlamaktadır. Görev, yetki, sorumluluk ve başarımlar kistasları, alt kademelere doğru daha da detaylandırılarak belirlenmekte ve dolayısıyla üretim ve satış kararları hem koordineli, hem de sözleşme esaslarına uygun olarak bütüncül yapıda uygulanmaktadır.		
4	Yatay ve dikey işbirliğini (<i>coordination</i>) sağlayacak komuta-kontrol ve yardımlaşma yöntemi belirlenmiş midir? Uygulama biçimi nasıldır?	X	X

	Cevap: İş Geliştirme Başkanlığı personelinin matriks yapıda sektör başkanlıkları içinde yer almaları yatay ve dikey iş birliğini kolaylaştırma amacına yönelik olarak tasarlanmıştır. İş Geliştirme Başkanlığı personelinin, sektör başkanlıkları içinde yer alması, tekliflerin incelenmesi aşamasından, satış sonrası desteğe kadar, alanlarında uzman teknik kadrolar ile birlikte çalışma ve uygulamada verimlilik sağlamaktadır.		
5	Raporlama işlemi için bir sistem kurulmuş mudur? Zamanında, doğru ve detaylı raporlama yapılmakta mıdır?	X	X
	Cevap: Hat çalışanları düzeyinde, haftalık başarımlar değerlendirme ve raporlama yapılmaktadır. Stratejik düzey değerlendirmeleri, üçer aylık ve yıllık olarak yapılmaktadır. Programda aksama olması ihtimalinde, sorun çözülebileceği seviyeye kadar, sırayla rapor edilmektedir.		
6	Ast birimlere, uygulamada yetki ve sorumluluk alanları açık olarak tanımlanmış mıdır? Yetki alanları, bütüncül anlayışa göre (işlevsel-taktik ve stratejik düzeyler) düzenlenmiş midir? Cari operasyon ve gelecekteki operasyonlar grupları var mıdır? Yetki alanı içinde, serbestçe uygulama yapıp, raporlama yapılmakta mıdır? Beklenmeyen hallerde, yetki içinde “etki-tepki-rapor”, yetki dışında “etki-rapor” işlemi uygulanmakta mıdır?	X	X
	Cevap: Yetki ve sorumluluk tasarımı: Direktörlerden itibaren, uygulamada, alt kademelere doğru dengeli bir görev-yetki ve sorumluluk anlayışı vardır. Direktörler, program müdürlerinin uygulamalarını takip ve kontrol ederler. Program müdürleri, sorumlulukları altındaki proje müdürleri ile birlikte çalışırlar. Proje müdürleri ve hat çalışanları, kendilerine verilen görevler ve hedef kartlarına		

	göre sorumluluk, yetki ve iş özgürlüğüne sahiptirler. Cari ve gelecekteki operasyonlar gruplaması: Uygulama ve yapı proje temelli tasarlanmıştır. Müteakip operasyonları tasarlama grupları bulunmamaktadır. Raporlama sistemi: Hat çalışanlarından itibaren haftalık, aylık, üç aylık ve yıllık raporlama sistemi vardır. Olağandışı hallerde, uygulama programından sapma ihtimali olan hallerde, soruna çözüm oluşturabilecek üst kademeye kadar, raporlama yapılmaktadır.
--	--

8.3. Hat yöneticisi (Program müdürü)

Tablo 8.9. İç kaynak ve yeteneklerin değerlendirilmesi (Program Müdürü)

S.No	Görüşme sorusu	Kime sorulacak	
		ÜDY (Üst düzey yönetici)	ODY (Orta düzey yönetici)
1	Soru: Kaynaklar (Sermaye, insan, tesis) hedef(ler)e götürmeye yeterli midir? Kaynak temini nasıl yapıldı? Öncelikler ve alternatifler nelerdir?	X	X
	Cevap: Sermaye: Şirketimizin sermaye durumu halka açıklanmaktadır: Haziran 2019 itibariyle, şirketin ödenmiş sermayesi: 1.140.000.000 TL., öz kaynakları 11.352.000.000 TL ve toplam kaynaklar/varlıklar: 21.127.000.000 TL.dir. Şirketin sermaye yapısı, gelişimini destekleyecek durumdadır. Uzman insan gücü: Firma, ana iş alanı teknoloji geliştirmek ve satmaktır. Bu amaca uygun olarak; başta mühendis olmak üzere uzman insan gücü istihdamına öncelik vermektedir. Firmanın bünyesinde 5000 civarında mühendis bulunmaktadır. Mevcut mühendislerin %40'ı Ar-Ge faaliyetlerinde kullanılmaktadır. Ar-Ge		

	için ayrılan bütçe 2018 yılı için satış cirosunun yaklaşık %10'dur. Ar-Ge için ayrılan bütçenin bir kısmı öz kaynak, kalanı ise müşteri kaynaklıdır. Tesis ve ekipmanlar: Şirketimiz geçen yıllar içinde artan ciro ve büyümeye paralel olarak oluşan ihtiyacı karşılamak için yeni tesisler kurmuş ve ekipman ile donatmıştır. Kuruluşunda bir tesiste faaliyet gösteren firma, gelinen aşamada, üç ayrı yerleşkedeki tesislerinde faaliyet göstermektedir.		
2	Uygulama boyunca kaynak yeterliliği takip edilmekte midir? Cevap: Kaynak yeterliliği uygulama boyunca takip edilmektedir. Proje başlangıcında gerek sektör başkanlıklarına ve gerekse daha alt kademede, projelere ayrılan bütçe ve ulaşılması istenen hedefler, Hedef Kartı ile belirlenmekte ve görev olarak alt kademelere verilmektedir. Proje tasarım ve programlama çalışmaları, hat üretimi ve tasarım dahil tüm detayları içerecek şekilde yapılmaktadır. Başlangıçtan itibaren kaynak yeterliliği, bu çalışmanın ana konularından biridir. Her üç aylık dönemde genel değerlendirme yapılmakta ve gerçekleşme oranları izlenmektedir.	X	X
3	Kaynakların VRIO değerlendirmesi -	X	
4	Geliştirilen temel yetkinlikler nelerdir? Hangi yetenekler farklılık oluşturmuştur? -	X	
5	Yeteneklerin gelişim planı ve programı var mıdır? Cevap: Şirketimiz teknik üniversiteleri çok iyi derece ile bitiren aday mühendisleri önce staj programına almaktadır. Staj programına katılanlar arasında seçim yapılarak, şirkette istihdamları sağlanmaktadır. Bununla birlikte, firmamızın yetenek gelişimi konusunda temel önceliği, mühendis kadronun çalıştığı alanlarda eğitiminin devam etmesidir. Bu amaçla, başta ODTÜ ve İTÜ olmak üzere, lisansüstü eğitim yapmaları sağlanmaktadır.	X	X

6	Yetenekler korunabiliyor mu? Taklit, transfer, ikame riskleri nedir? Alınan tedbirler nedir?	X	X
	Cevap: Bir teknoloji şirketinde yetişmiş uzman kadro için her zaman transfer riski vardır. Ancak şirketimizin üstlendiği misyon ve on yıllara dayanan örgüt kültürü, burada çalışan iş arkadaşlarımızda aidiyet düşüncesi oluşturmaktadır. Kurumsal Yönetim Genel Müdür Yardımcılığı, bu yöndeki çalışmaları yürütmektedir. Uzman kadronun muhafazası, oluşturulan teknolojik yeteneklerin de muhafaza edilmesini ve hatta geliştirilmesini temin etmektedir. Ancak elektronik sahasında, ürün taklit ve ikamesi olasıdır. Bu bir çeşit teknolojik yarıştır. Geride kalmamak için, daha yeni veya daha üstün olanın üretilmesi gerekmektedir.		
7	Yetenekleriniz gelecekteki yatırımlarınızı kolaylaştırabiliyor mu?	X	X
	Cevap: Yeteneklerin asıl kaynağı uzman iş gücüdür. Projelerden bir araya gelen Program Müdürlükleri, aynı anda çeşitli projelerin yürütülmesini takip etmektedir. Uygulamada aksama olduğu durumlarda, programdan önde olan projelerin yürütülmesi yavaşlatılıp, aksama alanında personel ve teçhizat takviyesi ile tedbir alınmaktadır. Bu işlem, uzman personelimizin sadece tek bir proje yerine, benzer ilgi alanlarında farklı sahalarda çalışarak gelişmelerine ve gelecekteki projelerin daha kolay ve esneklikle yürütülmesine olanak sağlamaktadır.		

Tablo 8.10. Dış çevrenin değerlendirilmesi (Program Müdürü)

S.No	Görüşme sorusu	Kime sorulacak	
		ÜDY (Üst düzey yönetici)	(Orta düzey yönetici)
1	Yatırım yapılan sektörün diğer sektörlerle göre karlılığı nedir? Fırsatlar nelerdir? Temel	X	

	yetkinliklerin, fırsatlara göre, yarar ve kısıt incelemesi yapılmış mıdır?		
	-		
2.	İç piyasada genişleme ve uluslararası piyasalara açılma konusunda kısıt ve fırsatlar nelerdir? Alınan tedbirler nelerdir?	X	
	-		
3	Giriş engelleri nelerdir ve nasıl aşılmıştır?	X	
	-		
4	İkame üreticilerinin (varsa) olumlu/olumsuz etkileri ve alınan tedbirler nelerdir?	X	
	-		
5	Yeni giren tehdidinin (varsa) olumlu/olumsuz etkileri ve alınan tedbirler nelerdir?	X	
	-		
	Satın alma konusunda (varsa) karşılaşılan olumsuz gelişmeler ve alınan tedbirler nelerdir?	X	X
6	Cevap: Satın alma yapılan tedarikçilerimiz, şirketimizden daha küçük ve genel anlamda, şirketimize bağlıdır. Bu nedenle, tedarik faaliyetlerinde bir aksama olmamaktadır. Çünkü tedarikçiler, ikmal zincirini aksatmadıkları sürece, artan iş hacmimiz nedeniyle daha fazla kazanç elde edeceklerini bilmektedirler.		
	Müşterilerden kaynaklanan olumsuz etkiler ve alınan tedbirler nelerdir?	X	X
7	Cevap: İç piyasada muhatap olunan alıcılar, başta TSK olmak üzere kamu kurumlarıdır. Yıllar içinde gelişen ilişkiler ve bu kurumlara sağlanan yüksek teknolojik ürünler memnuniyet sağlamıştır. Bu durum aynı zamanda, savunma sanayinde millileşme oranının yükselmesine yardımcı olmaktadır. Bu duygu, firmamızda heyecan yaratmaktadır. Bazen sözleşmesi yapılmış ve ilerlemiş bir projede, TSK'dan değişiklik talep edilmektedir. Bu tip talepler hemen ve daima anlayışla kabul edilmekte, eğer ihtiyaç varsa ek zaman talep edilmekte ve talepler karşılanmaktadır. Dış piyasa için henüz bu düzeyde ilişkiler kurulmamış olmakla		

	birlikte, müşterilerimize yakın destek sağlamak ve çözüm ortağı olmak, şirketimiz için önemlidir.		
	Rakiplerden kaynaklanan olumsuz etkiler ve alınan tedbirler nelerdir?	X	X
8	Cevap: İç piyasa: Şirketimiz lider konumdadır Yakın zamanda, şirketimizle sıkı rekabete girecek bir firma bulunmadığı değerlendirilmektedir. Dış piyasa: İsrail veya diğer Batılı şirketlerin sahip olduğu üstün teknoloji ile rekabete girebilmek için, en az benzer teknolojiyi daha uygun koşullarda (ucuz fiyat, daha iyi bakım servisi ve hatta gerekirse belirlenen düzeyde teknoloji transferi) vermemiz gerektiğinin farkındayız. Şirketimiz için asıl rekabet alanı, dış piyasa olacaktır.		
9	Temel yetkinlikler ve dış çevre değerlendirmesine göre seçilen strateji (maliyet liderliği, farklılaşma, niş pazar ya da karışımı) nedir? Sebep ve sonuçlar nedir?	X	
	-		

Tablo 8.11. Uyumluluk değerlendirilmesi (Program müdürü)

S.No	Görüşme sorusu	Kime sorulacak	
		ÜDY (Üst düzey yönetici)	ODY (Orta düzey yönetici)
	Amaç-araç-kaynak (Ends-ways-means) analizi yapılmış mı? Çözüm yolu (Konsept) nedir ve kaynak ve amaç ile uyumlu mudur?	X	X
1	Cevap: Amaç: Hat yöneticisi olarak bizim amacımız, sözleşmelerle belirlenmiş ve iş programı kitapçığı oluşturulmuş projeleri, aksamaya uğramadan ve belirlenen kalite		

	standartlarında yapmaktır. Bu amaca uygun olarak, program müdürü olarak ben dahil hepimiz daima mutfakta(tasarım ve üretim hatlarında)'yız. Çözüm yöntemi (<i>Concept</i>): - Şirketimiz ilk kurulduğunda sadece telsiz üretmek amacıyla faaliyete başlamış. Ben de telsizci olarak işe başladım. 22 yıldır aynı alanda çalışmaktayım. Şirketimiz ilk yıllarda teknolojik gelişim için bir alt yapı oluşturunca, bir yanda daha komplike sistemler üretmeyi amaçladı, diğer yanda Ar-Ge kapasitesini de muhakkak arttırdı. Sonraki yıllarda, Ar-Ge yeteneğinin katkısıyla, özgün tasarım ürünleri üretilmeye ve kamu kurumlarına sunulmaya başlandı. Dışa bağımlılığın azaltılması ve önceden dış alım yapılan firmalar ile teknolojik rekabete girip, iç piyasada üstünlük sağlamak, şirketimize daima bir mutluluk ve heyecan vermiştir. Bu duygu burada adeta bir kurum kültürü halini almıştır. Artık sadece iç piyasa değil, küresel rekabette de, üstünlük kurmak için çalışacağız. Araç: Haberleşme ve Bilgi Teknolojileri Sektör Başkanlığında bir Program Müdürü olarak ben yaklaşık 10 civarında projeyi takip etmekteyim. İş uygulama ve geliştirmede ana araç, Ar-Ge ve üniversite işbirlikleri ile son teknoloji ürünü özgün tasarımlar yapmaktır. Yani teknolojik olarak yeteneklerimizi geliştirmek bizi rekabette üstün kılacaktır. Kaynak düzenlemesi: Şirketimiz, uygun teknolojik çözümleri üretebilmek için uzman iş gücü, tesis ve teçhizat düzenlemesini yapmak konusunda yönetim yeteneklerini de geliştirmiştir. İşe uygun personel, yer, zaman, sermaye, teçhizat ve teknoloji desteği sağlanabilmektedir.		
2	Arzu edilen nihai stratejik durumun (<i>Desired end-state</i>) oluşturulması kaç aşamada tasarlanmıştır. Ara hedef-ana hedef bağlantıları nasıl tasarlanmıştır.	X	
	-		
3	Ara hedeflerde değerlendirmeler yapılmış mıdır? Hangi çözümler (kaynak, konsept veya hedef değişiklikler veya yeniden düzenleme ihtiyaç ve uygulamaları) nasıl yapılmıştır	X	
	-		

4	Uyumluluk tablosu yapılmış ve uygulanmış mıdır? Uyumluluk tablosunda ara hedefler var mıdır? Elde edilen yararlar nelerdir?	X	X
	Cevap: Sözleşme aşamasından sonra oluşturulan iş programlama kitapçığında, proje uygulama aşaması uyumluluk tablosu ile yürütülmektedir. Bu tabloda yan satırlarda uygulama üniteleri ve planlama birimleri, üst sütunlarda zaman aralıkları (Haftalar halinde) yer almaktadır. Başarılacak görevler ve başarımlar ölçütleri, uyumluluk tablosunda yer almaktadır.		
5	Uygulama programına göre, ana uygulama birimlerine performans hedefleri verilmiş midir? Performans değerlendirmesinde, işlevsel-taktik ve stratejik düzey değerlendirmeleri yapılmış ve bu düzeylere göre düzeltici, geliştirici tedbirler alınmış mıdır?	X	X
	Cevap: Bir ihale alındığında veya bir araştırma projesi belirlendiğinde, önce hangi sektörde çalışma yapılacağı belirlenmektedir. Örneğin bir telsiz projesi için, Haberleşme ve Bilgi teknolojileri Sektör Başkanlığı görevlendirilmektedir. Alana göre sorumlu direktör ve program müdürü, tasarım ve imalat heyeti ile koordineli olarak, “iş programlama kitapçığını” oluştururlar. Bu kitapçık; stratejik veya uygulama düzeyindeki detayları ve başarımlar kriterlerini kapsar.		
6	Başlangıçta görevdeşlik planlaması ve hedefi belirlenmiş midir? Ana birimlere, öncelik ve önem derecesine göre hedefler verilmiş ve ara-ana hedef değerlendirmeleri yapıp, düzeltici tedbirler alınmış mıdır? Alınan tedbirler ile elde edilen kazanımlar nelerdir?	X	X
	Cevap: Başlangıçta görevdeşlik (<i>synergy</i>) planlaması yapılmamaktadır.		

Tablo 8.12. Yapı ve işleyiş değerlendirilmesi (Program müdürü)

S.No	Görüşme sorusu	Kime sorulacak	
		ÜDY (Üst düzey yönetici)	ODY (Orta düzey yönetici)
1	Stratejik amaca uygun yapı (<i>Strategy-structure fit</i>) tasarlanmış mıdır? Amaç-yapı uyumu nasıl planlanmıştır?	X	
	-		
2	Uygulama birimlerine, uygulama rehberi, görev bölümü ve açık görevler verilmiş midir? Açık görevleri ara ve ana hedefler ile uyumlu mudur?	X	X
	Cevap: Önceki sorularda anlatılan İş programlama kitapçığı, hangi birimlerin hangi işleri yapacağı, görev bölümü, sorumluluklar, koordinasyon, raporlama gibi detayları kapsamaktadır. Bu kitapçıktaki detaylar, uygulamada olması muhtemel bir aksaklığı daha meydana gelmeden önlemek için, mümkün olan her noktayı düşünmeyi ve planlamaya almayı hedeflemektedir.		
3	Uygulamada bütüncül anlayış sağlanabilmekte midir? Bu amaçla görevler, alt kademelere gittikçe daha detaylı olarak planlanıp uygulanmakta mıdır?	X	X
	Cevap: Proje uygulamada, hemen herkes mutfakta (üretim veya tasarım hattında) çalışmaktadır. Yani farklı kademelerdeki yönetici veya alan uzmanları ya da hat mühendis/teknisyenleri yakın iş birliği içindedir. Bu yaklaşım uygulamada bütüncül yapıyı sağlamaktadır. Daha önce sözü edilen Uygulama Programı Kitapçığında, alt kademelere inildikçe detay artmaktadır.		

4	Yatay ve dikey işbirliğini (<i>coordination</i>) sağlayacak komuta-kontrol ve yardımlaşma yöntemi belirlenmiş midir? Uygulama biçimi nasıldır?	X	X
	Cevap: Program müdürleri, benzer konulardaki projeler arasında, gereken zamanlarda yatay işbirliğini sağlamakla yükümlüdür. Dikey koordinasyon, düzenli verilen raporlar veya alt kademelerde çözilemeyen sorunlarda vakit kaybetmeksizin yapılan bilgilendirmelerle, en uygun seviyede çözülmektedir. Aksama ihtimali olan bir konu varsa, sorumlu müdürler dahil, mesai saati uygulamasına otomatik olarak son verir ve sorun giderilene kadar gerekiyorsa mesaiye devam edilir.		
5	Raporlama işlemi için bir sistem kurulmuş mudur? Zamanında, doğru ve detaylı raporlama yapılmakta mıdır?	X	X
	Cevap: Hat çalışanları düzeyinde, haftalık başarımlar değerlendirme ve raporlama yapılmaktadır. Daha üst kademelere, üçer aylık ve yıllık olarak raporlama ve değerlendirme yapılmaktadır. Faaliyetler ayrıca iç denetim ve bağımsız dış denetime tabi tutulmakta ve üst yönetime rapor edilmektedir.		
6	Ast birimlere, uygulamada yetki ve sorumluluk alanları açık olarak tanımlanmış mıdır? Yetki alanları, bütüncül anlayışa göre (işlevsel-taktik ve stratejik düzeyler) düzenlenmiş midir? Cari operasyon ve gelecekteki operasyonlar grupları var mıdır? Yetki alanı içinde, serbestçe uygulama yapıp, raporlama yapılmakta mıdır? Beklenmeyen hallerde, yetki içinde “etki-tepki-rapor”, yetki dışında “etki-rapor” işlemi uygulanmakta mıdır?	X	X
	Cevap: Yetki ve sorumluluk tasarımı:		

	Yetki ve sorumluluk düzenlemesi, Sektör Başkanlıkları seviyesinden başlamaktadır. Sektör Başkanı, hemen altında yer alan direktörlüklerin işlem ve faaliyetlerini kontrol ve idare etmektedirler. Direktörlerden itibaren, uygulamada, alt kademelere doğru dengeli bir görev-yetki ve sorumluluk anlayışı vardır. Direktörler, program müdürlerinin uygulamalarını takip ve kontrol ederler. Program müdürleri, sorumlulukları altındaki proje müdürleri ile birlikte çalışırlar. Proje müdürleri ve hat çalışanları, kendilerine verilen görevler ve hedef kartlarına göre sorumluluk, yetki ve çalışma sahalarında iş özgürlüğüne sahiptirler. Cari ve gelecekteki operasyonlar gruplaması: Program müdürlüğü aşamasında, sözleşmelere göre oluşturulan iş programlama kitapçığına göre işlemler yapılmaktadır. Daha üst kademelerde, şirketin müteakip uygulamaları tasarlanmaktadır. Raporlama sistemi: Hat çalışanlarından itibaren haftalık, aylık, üç aylık ve yıllık raporlama sistemi vardır. Olağandışı hallerde, uygulama programından sapma ihtimali olan hallerde, soruna çözüm oluşturabilecek üst kademeye kadar, raporlama yapılmaktadır.
--	---

KİŞİSEL BİLGİLER	
Adı Soyadı	: Fikret BAYIR
Doğum tarihi	: 2 Eylül 1964
Doğum yeri	: İzmir
Medeni hali	: Evli
Uyruğu	: T.C.
Adres	: Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Savunma Yönetimi (Yön. ve Org.) Anabilim Dalı, Ankara
Tel	:
Faks	:
E-mail	: fbayir04@hotmail.com / 165230422@ybu.edu.tr
EĞİTİM	
Lise	: İzmir Buca Lisesi / YILI: 1981
Lisans	: Kara Harp Okulu (Harita Mühendisliği) / YILI: 1985
Yüksek lisans	: Kara Harp Akademisi (Ulusal/uluslararası güvenlik stratejileri, kurmay subaylık eğitimi / YILI: 1997)
Doktora	: Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Savunma Yönetimi (Yönetim ve Organizasyon) / 2020
İŞ TECRÜBESİ: 1985-2007 (Subay), 2007-2014: Özel sektör yöneticilik	
YABANCI DİLLER: İngilizce	
ÖDÜLLER:	
YAYINLAR: Bayır F. (2014). <i>Strateji Ustası Atatürk</i> . İstanbul. Kaynak yayınları. Bayır F. (2017). ETA-Bask çözüm modeli ışığında PKK terörüne genel bir bakış. İçinde: Ergen E (Editör). <i>Avrasya'nın Kilidi Türkiye</i> . İstanbul. Kaynak yayınları 49-82	

