

7'S KURAMININ BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA VE EKONOMİK PERFORMANSI DEĞERLEME ARACI OLARAK KULLANILMASI

Naci Atalay DAVUTOĞLU^a, Birol AKGÜL^b & Erşan YILDIZ^c

Öz

7'S Kuramı 1980'li yıllarda McKinsey Danışmanlık Şirketi danışmanları tarafından, büyük ölçekli işletmelerin içsel faktörlerinin analiz edilmesi, verimli çalışan bir organizasyonel yapılanmanın sağlanması, etkin bir yönetim ve iletişim yapısı oluşturulması ve işletme faaliyetleri sonucunda performans değerlendirme yapılabilmesi amacıyla geliştirilmiştir. 7'S Kuramının oluşumu ve gelişimi uzun bir zaman almış, işletmelerin performansının artırılmasında bir model önerisi olarak sunulması ise alan inceleme ve alanda ölçüm çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. 7'S Kuramı, İngilizce 'de S harfi ile başlayan 7 tane fonksiyonel element üzerine kurgulanmıştır. 7'S Kuramın Elementleri; Yapı (Structure), Strateji (Strategy), Sistem (Systems), Paylaşılan Değerler (Shared Values), Beceri (Skills), Stil (Style) ve Personel (Staff) olarak belirlenmiştir. 7'S Kuramı, bu yedi fonksiyonel element yardımı ile işletmenin içyapısında bulunan ekonomik ve kültürel değerleri de kullanarak işletmenin organizasyonel etkinliğini artıracak bir uygulama model önerisi sunmaktadır. Bu çalışmada; 7'S Kuramının oluşumu, gelişimi, elementleri ve temel felsefesi hakkında önce kavramsal bilgi verilmekte, sonra da uygulama örnekleri ile performans değerlemede bir ölçü aracı olarak kullanılması hakkında bilgi sunulmaktadır.

^a Öğr. Gör., Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, davuta@erciyes.edu.tr

^b Doç. Dr., Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, birolakgul@hotmail.com

^c Okt., Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, eyildiz@erciyes.edu.tr

Anahtar kelimeler: 7'S Kuramı, 7'S Uygulama Modeli, Ekonomik Performans Değerleme.



EMPLOYING MCKINSEY'S 7'S FRAMEWORK AS A MEANS OF STRATEGIC PLANNING AND ECONOMIC PERFORMANCE ASSESSMENT IN LARGE SCALE ENTERPRISES

Abstract

The 7S Framework was developed in 1980s by McKinsey Consulting Firm in order to analyse the internal factors of large scale enterprises, provide an efficient organisational structure, forming an active management and communication structure, and finally assess the organisational performance after the activities of the enterprises. The formation and improvement processes of the 7S Framework took a long time. As for suggesting it as a model to increase the performances of enterprises, it was carried out consequent to literature review and surveys in the related field. The 7S Framework is built upon 7 functional elements. These are as follows: Structure, Strategy, Systems, Shared Values, Skills, Style and Staff. The 7S Framework offers an application model to increase the efficiency of the organisational structure of an enterprise, using the economic and cultural values in the internal structure of the enterprise as well. Subsequent to providing conceptual information regarding the formation, improvement, elements and basic philosophy of the 7S Framework, the study presents instances and data concerning the application of the 7S Framework for performance assessment.

Keywords: The 7S Framework, An Application Model of the 7S Framework, Economic Performance Assessment.



Giriş

7'S Kuramı McKinsey Danışmanlık Şirketi tarafından, büyük ölçekli işletmelerin içsel faktörlerinin analiz edilmesi, verimli çalışan bir organizasyonel yapılanmanın sağlanması, etkin bir yönetim ve iletişim yapısı oluşturulması ve işletme faaliyetleri sonucunda performans değerlendirmesi yapılabilmesi amacıyla geliştirilmiştir. 7'S Kuramının temel hedefi; büyük ölçekli işletmelerin hem etkin bir organizasyonel yapının oluşturulması hem de işletmenin ekonomik faaliyetleri sonucunda gerçekleşen performansın ölçülmesini sağlamaktır.

7'S Kuramı, İngilizce 'de S harfi ile başlayan 7 tane fonksiyonel element üzerine kurgulanmıştır. 7'S Kuramın Elementleri; Structure (Yapı), Strategy

(Strateji), Systems (Sistem), Shared Values (Paylaşılan Değerler), Skills (Beceri), Style (Stil) ve Staff (Personel) olarak belirlenmiştir. 7'S Kuramı kapsamında; bu yedi fonksiyonel element yardımı ile işletmenin içyapısında bulunan ekonomik ve kültürel değerleri de kullanarak önce işletmenin organizasyonel etkinliğini artırmak, daha sonra da işletmenin ekonomik performansının ölçümünü gerçekleştirebilmek için bir uygulama model önerisi sunulmaktadır.

7'S Kuramının oluşumu ve gelişimi uzun bir zaman almış, işletmelerin performansının artırılmasında bir model önerisi olarak sunulması ise alan inceleme ve alanda ölçüm çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır. 7'S Kuramının oluşumu ve model geliştirme süreci incelendiğinde; 1980'lerde McKinsey Danışmanlık Şirketi'nin danışmanlarından Tom Peters, Robert Waterman ve Julien Philips ile Richard Pascale ve Anthony G.Athos gibi bilim adamlarının da katılımıyla oluşturulan bir grup tarafından geliştirilmiştir. Bu grup üyeleri tarafından farklı zamanlarda yayınlanan; "Structure is Not Organization",¹ "The Art of Japanese Management",² "In Search of Excellence"³ gibi makale ve kitaplarda 7'S Kuramına yer vermişlerdir.⁴ Zamanla 7'S Kuramı akademisyen ve araştırmacılar tarafından yoğun ilgi görmüş; bilimsel araştırmalarda, işletmelerin stratejik planlamaları, yeniden yapılanma çalışmaları ve performans ölçümünde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Pascale ve Athos'un 7'S Kuramını Japon İşletmeleri için uyarlama çalışması yapmışlardır. Bu çalışmada, öncelikle Japon işletmelerindeki özgün yönetim yaklaşımları ile gelişmiş batı ülkelerindeki yönetim yaklaşımları arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Daha sonra Japon işletme kültürüne uygun yeni ve özgün yaklaşımlar belirlenmiştir. Ele alınmış ve her bir yaklaşım için kullanım prensipleri belirlenmiştir. Günümüzde, Japonya'da Matsushite firması ile

¹ Waterman, Robert H., Thomas J. Peters, and Julien R. Phillips. "Structure is not Organization.", *Business Horizons* Vol. 23, Issue 3, 1980, p.14-26.

² Pascale, Richard Tanner, and Anthony G. Athos. "The Art of Japanese Management." *Business Horizons*, Vol. 24, Issue 6, 1981, p.83-85.

³ Peters, Thomas J., Robert H. Waterman, and Ian Jones, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, 1982.

⁴ Hanafizadeh, Payam, and Ahad Zare Ravasan; "A McKinsey 7S Model-based Framework for ERP Readiness Assessment", *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, Vol. 7, Issue 4, 2011, p.23-63.

Amerika'da Ovaser, Panasonic, Tecnics, American A.S. National gibi işletmelerin stratejik planlarını 7'S Kuramına göre yaptıkları; organizasyonel yapılanmalarını ve performans ölçümlerini bu kuram çerçevesinde gerçekleştirdikleri tespit edilmektedir.⁵

Her ülkenin işletmelerinin kurumsal kültürü ve yönetim kültürü kendilerine özgü ve belirgin farklılıklar içermektedir. Bu nedenle de 7'S Kuramını uygulamak isteyen değişik ülkelerdeki işletmelerin tercih ve uygulamalarında farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.⁶ Amerikalı işletme yöneticilerin, Sert S Elementlerine daha fazla ağırlık verdikleri buna karşın Japon işletme yöneticilerinin ise Yumuşak S Elementlerini daha fazla önem verdikleri tespit edilmektedir. Amerikalı yöneticilerin çoğunluğuna göre; Strateji, Sitem ve Yapı'dan oluşan Sert S Elementlerinin aralarındaki bağıntılar analitik, niteliksel ve mantıklı olup sistematik araştırmalara yatkındır. Bu nedenle, Amerika'daki işletme okulları ve mühendislik fakültelerinin yaklaşımları ile Amerikan kültürünün insan ve yönetimle ilgili temel inançlarında bu üç elementin daha çok ağırlık taşıdığı ve önem verildiği görülmektedir.⁷ Japon yöneticilerin çoğunluğuna göre ise; Personel, Stil, Tarz, Ortak Değerler (Paylaşılan Değerler) olarak belirlenmiş olan Yumuşak S Elementlerinin Japon işletmelerinin kurumsal ve yönetim kültürüne daha uygundur. Japon kültüründe, insanların bağımsız kişiler yerine belirli görevler çerçevesinde işbirliği yapan birimler olduğu kabul edilmektedir. Yönetim kadrosunun karakteri, yönetim üslubu, yetenekleri ve temel amaçları gibi yumuşak etkenlerin analizini yapmak ve değerlendirmek zor olmasına rağmen, Japonya'da karşılıklı dayanışma (ekip ruhu) kültürünün yaygın olması nedeniyle kolay uygulanabilmektedir. Ayrıca Japon yöneticiler zorlayıcı, direkt ve sert davranışlar yerine yumuşak, sabırlı ve dolaylı yönetim tarzını uygulamaktadır. Bu tür uygulamalar ile üst-ast arasında daha uyumlu ilişkilerin oluşturulması, işletme içi uyuşmazlıkların asgariye indirilmesi, çalışanların işletme amaçlarını kolaylıkla benimsemelerini sağlanmaktadır. Bu nedenle Japon

⁵ Pascale and Athos. "The Art of Japanese Management".

⁶ Dagmar Recklies (2001). Recklies Management Project GmbH. www.themanager.org, Erişim Tarihi: 10.04.2016.

⁷ Pascale and Athos. "The Art of Japanese Management".

araştırmacıları, bilim adamları ve işletme yöneticilerin Sert S Elementlerin yerine Yumuşak S Elementlerinin önem verdikleri görülmektedir.⁸

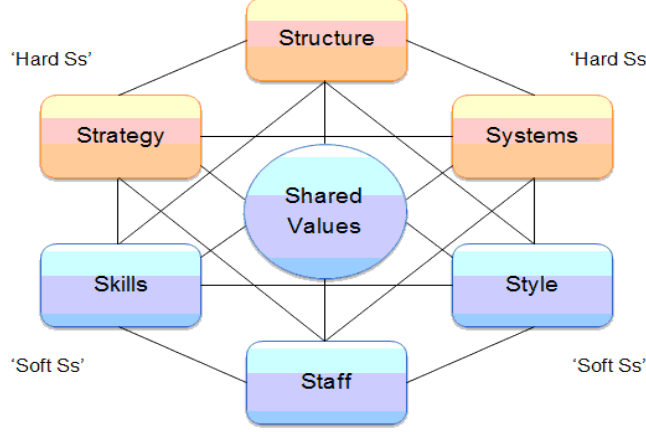
7'S Kuramı ve fonksiyonel uygulama modelinin, özellikle Japonya ve Amerika'daki işletmelerde stratejik plan hazırlama, etkin organizasyonel yapılanma ve ekonomik performans ölçümü gibi alanlarda başarılı şekilde uygulanması diğer ülkelerdeki işletmelerin de dikkatini çekmiş ve uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye'de ise henüz yayın halde uygulanmamaktadır. 7'S Kuramı ve uygulama modeli hakkında birkaç büyük ölçekli işletme dışında diğer işletmelerin ya bilgisi bulunmamakta ya da uygulama yapabilecek nitelikte personele sahip değiller. Bu çalışma ile Türkiye'deki mevcut ya da potansiyel büyük ölçekli işletmelerin, 7'Kuramını ve modelini işletmesinde uygulamak isteyen girişimci ve/veya yöneticilerine bilimsel bilgi sunmak amaçlanmıştır. Türkiye'de stratejik planlarını hazırlamak, organizasyonlarını yeniden tasarlamak, yeni stratejiler uygulamak, etkin yönetim yapısı oluşturmak ve performans ölçümlerini yapmak isteyen işletmeler için 7'S Kuramı ve uygulama modeli önemli katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Aşağıda, 7'S Kuramının Elementleri, Kuramın Uygulama Modeli ve etkileri hakkında başlıklar altında daha detaylı açıklama yapılmakta ve bilgi verilmektedir.

A. 7'S Kuramının Elementleri

7'S Kuramı, daha çok büyük ölçekli işletmelere yöneliktir. Büyük ölçekli işletmelerin organizasyonel yapılanmasının ve işletme faaliyetlerinin en etkin şekilde gerçekleştirilmesi için işletme organizasyonu 7 elemente dayalı olarak kurgulayan bir uygulama modelidir. 7'S Kuramı ismini, bu 7 elementin her birinin İngilizce isimlerinin "S" harfi ile başlaması nedeniyle 7'S Kuramı olarak almıştır. 7'S Kuramının temelini oluşturan 7'S Kuramının Elementleri; Structure (Yapı), Strategy (Strateji), Systems (Sistem), Shared Values (Paylaşılan Değerler), Skills (Beceri), Style (Stil) ve Staff (Personel) olarak sıralanmaktadır. 7'S Kuramının Elementleri ve bu elementler arasındaki ilişki yoğunluğu aşağıda Şekil 1'de görülmektedir.

⁸ Adsavakulchai, S., P. Sopajitwattana, and K. Kanchanasuntorn. "Using the McKinsey 7-S Model for the Strategy Formulation and Implementation: Case Study in Ceramic Industry in Thailand", *UTCC Engineering Research Papers*, 2008, p.105-111.

Şekil 1. 7'S Kuramının Elementleri



Kaynak: Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33(3), 41-46.

Şekil 1’de görüldüğü gibi 7’S Kuramının Elementleri, kendi içinde de bir ayrıştırmaya tabi tutularak; Sert S Elementleri (Hard Ss’) ve Yumuşak S Elementleri (Soft Ss’) şeklinde iki ana gruba ayrılmıştır. Sert S Elementleri; Strategy (Strateji), Systems (Sistem) ve Structure (Yapı), Yumuşak S Elementlerinin ise; Shared Values (Paylaşılan Değerler), Skills (Beceri), Style (Stil) ve Staff (Personel) olarak belirlenmiştir. Yumuşak S Elementlerinin genellikle kurumsal kültürden Sert S Elementlerinin ise Yönetim Kültüründen etkilendiği tespit edilmektedir.⁹

Sert S grubu içinde yer alan elementerin, Yumuşak S grubu içinde yer alan elementlere nazaran tanımlanması ve yönetilmesinin daha kolay olduğu yönünde yaygın görüş bulunmaktadır. Ancak Yumuşak S elementlerinin yönetilmesi ve tanımlanması daha zor olmasına karşın organizasyonel yapının kurulması, rekabet avantajı sağlamaya önemli katkı sunması ve özgünlük taşıması açısından işletmelere önemli katkılar sağlaması açısından stratejik önem taşımaktadır.¹⁰

7’S Kuramının elementleri arasında karşılıklı ve yoğun bir ilişki bulunmaktadır. Elementlerden herhangi birinde meydana gelen bir değişim diğer

⁹ Dagmar (2001).

¹⁰ Ravanfar, Mohammad Mehdi. "Analyzing Organizational Structure Based on 7S Model of McKinsey.", *Global Journal of Management and Research: A Administration and Management*, Vol. 15, Issue 10, 2015, p.6-12.

tüm elementleri de etkilemekte ve onlarda da bir değişim ve dönüşüme neden olmaktadır. Bu nedenle elementlerin oluşturulması ve yönetilmesine ilişkin tüm işlemlerin, elementlerin özellikleri ve kapsamı hakkında gerekli bilgi ve beceriye sahip olan yeterli ve yetenekli yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir.¹¹ Aşağıda 7's Kuramının Elementlerine ilişkin, alt başlıklar altında daha detaylı bilgi sunulmaktadır.

1. Strateji (Strategy) Elementi

İşletmenin etkin yapılanmasını sağlayarak üretim verimliliğini arttırmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için işletme tarafından geliştirilmiş uzun dönemli planlamayı ifade etmektedir. olarak ifade edilir. Strateji; işletme içindeki birimler ile işletme dışındaki kurum ve kuruluşlar arasında işbirliğini sağlama açısından yedi element içinde en etkin element olduğu kabul edilmektedir. İşletmenin; işletme kültürünün, misyonunun ve vizyonunun oluşturulduğu, uzun dönemi hedefleyen çalışmaları kapsar.¹² İşletmenin verim ve etkinliğinin artırılması için; temel stratejinin yanı sıra alt stratejilerinde belirlenmesi ve belli süreçlerde düzenli şekilde gözden geçirilmesi gerekmektedir.

7'S Kuramına göre, temel ve alt stratejiler oluşturulurken diğer 7'S Elementleri dikkate alarak oluşturulmalı; birbiri ile etkileşim ve iletişim düzeyleri göz önünde bulundurulmalıdır. Aksi takdirde 7'S Elementlerinin etkinliği sağlanamayacak, belli bir sistematik oluşturulamayacak ve model uygulama başarısız olacaktır. Strateji elementi ile diğer elementlerin birbiri ile etkileşiminin yüksek düzeyli olabilmesi ve etkinliğin sağlanabilmesi için belli soru ve sorunların tespit edilmesi ve karşılanması gerekmektedir.¹³ Bu soru ve sorunlar tablo 1'de sunulmaktadır.

¹¹ Gopinath, Chinnam, and Julie I. Siciliano, *Strategize!: Experiential Exercises in Strategic Management*, Cengage Learning, 2013.

¹² Bartone, Paul T., and I. I. Wells; "Understanding and Leading Porous Network Organizations: An Analysis Based on the 7-S Model", *National Defense Univ Washington Dc Center For Technology and National Security Policy*, September 2009, p.1-14.

¹³ Kaplan, Robert S. "How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model", *Strategy & Leadership*, Vol. 33, Issue 3, 2005, p.41-46.

2. Yapı (Structure) Elementi

Yapı Elementi; işletmenin hiyerarşik yapılanma ve kurallarını, temel ve alt bölümleri, yönetim yaklaşımı ve sistemini, sektörel üretim ve uzmanlık alanını, denetim kuralları ve yapısını belirleme ve oluşturma iş ve eylemlerini kapsar. İşletmelerde yapı fiziksel ve sosyal olarak ikiye ayrılır. İşletmelerde fiziki yapı; binaları, makineleri, kuruluş yeri (mekân), bölgesel konumu ve bunlar arasındaki ilişkinin oluşturduğu fiziki unsurları ve oluşumu ifade etmektedir.¹⁴

İşletmenin fiziki yapısı; işletmenin bulunduğu yeri, sabit varlıkların verimli üretimi sağlayacak şekilde fiziki yerleştirilmesini, işletmenin dekorasyonunu, mobilya yapısını, tanıtım ve imaja yönelik yerleşim planlanmasını kapsar. İşletmenin sosyal yapısı ise; çalışan görev ve yetkilerini, hiyerarşik pozisyonlarını (mevkiler), bölümler ve çalışanlar arasındaki sosyal iletişim ve etkileşimi sağlayan yazılı ve yazılı olmayan kuralları kapsamaktadır. İşletmelerin sosyal yapısı oluşturulurken; işletmenin ölçeği, iş bölümü ve uzmanlık derecesi, bölümlere ayırma, emir-komuta ve kurmay ilişkilerinin yapısı, yönetim (kontrol) alanı, merkezileşme derecesi, biçimselleşme (formalizasyon) derecesi göz önüne alınmaktadır.¹⁵ 7'S Kuramına göre, işletmenin fiziki ve sosyal yapısı oluşturulurken tablo 1'deki soru ve sorunlar göz önünde bulundurulmalıdır.

3. Sistem (Systems) Elementi

Sistem Elementi; İşletmenin süreç ve iş yapma tekniklerini kapsamaktadır. İşletmenin faaliyet sürecinde; iş ve işlemlerin nasıl yapılacağı, kararların nasıl verileceği, bilgi akışının nasıl sağlanacağı, nasıl bir raporlama tekniğinin kullanılacağı, toplantı zamanı ve düzenleme şekillerinin nasıl olacağı gibi karar ve süreçlerin belirlenmesi sistem elementinin kapsamı alanındadır. Yöneticiler oluşturulan sisteme göre işletmenin faaliyet göstermesinden sorumlu olurlar. Sistem yöneticilerin hem görev alanlarını hem de sorumluluklarını belirleyen alandır. Sistem işletmenin kurumsal kimlik kazanmasında en belirleyici unsur olması nedeniyle işletmenin yol haritası özelliği taşımaktadır. Diğer bir değişle; organizasyonel birimler arasındaki ilişkilerden faaliyet şeklinin belirlenmesine, bilgi akışının sağlanmasından toplantı düzenleme şeklinin belirlenmesine, işletme

¹⁴ Ülgen ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, 1. İstanbul 2004.

¹⁵ Ülgen, Hayri, ve Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*.

içi ve dışı bilgi akışı ile kontrol, ölçüm ve karar süreçlerinin oluşturulmasına kadar tüm faaliyet ve değerlendirme süreçleri ile yönetim şeklinin belirlendiği alandır.¹⁶ Sistem elementinin oluşturulma sürecinde tablo 1'de belirlenmiş soru ve sorunlar göz önünde bulundurulması sistemin etkinliği açısından önemlidir.

4. Beceri-Yeterlilik (Skills) Elementi

Beceri-Yeterlilik Elementi; işletme çalışanlarının iyi performans göstermesi için iş yapma beceri ve yeterliliklerini konu edinmekte ve bunların belirlenmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Diğer bir deyişle; bu element işletmede görev alan kilit personelin mesleki becerilerini, kendine özgü davranış yapılarını, üstünlük ve avantaj sağlayacak donanımlarını, firmaya ait özel hedefleri ve amaçları başarmak için sahip olunması gereken kriterlerin belirlenmesi gibi konuları kapsamaktadır.¹⁷

İşletmelerin faaliyet sürecinde, hem içsel hem de dışsal değişim ve gelişim nedeniyle rekabet avantajlarını kaybetmemek ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için organizasyonel yapılarında reorganizasyon çalışmaları yapmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Zamanında ve sistematik şekilde, gerekli değişim, dönüşümü ve yenilenmeyi yapamayan işletmeler, verimli ve etkin üretim yapabilme kabiliyetlerini kaybedecek ve üretim kapasiteleri düşecektir. İşletmelerin yeniden yapılanmak için gerekli olan reorganizasyon çalışmalarını yapabilmeleri için ise gerekli beceri ve yeterliliğe sahip personele sahip olmaları gerekmektedir. 7'S Kuramının Beceri-Yeterlilik elementi ile işletmeler, bünyesinde bulunması gereken gerekli beceri ve yeterliliğe sahip orta ve üst düzey çalışanların hem tespit hem de temin edilmesini sağlayabilecektir. 7'S Elementi işletmelere hem bir yol haritası hem de gerekli kriterlerin belirlenmesi için bir sistematik sunmaktadır.¹⁸

İşletmeler beceri-yeterlilik analizinde genellikle değer zinciri analizinden yararlanmaktadır. Analizde; bünyelerinde bulunan personelin beceri ve yeterliliği, sektörde faaliyet gösteren diğer rakip işletmelerin personelinin beceri ve

¹⁶ Kaplan, "How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model".

¹⁷ Lucier, C., Boucher, M., White, J., Cangemi, J., and Kowalski, C. "Exploring Values of Japanese and American Management Systems." *Education*, Vol. 112, Issue 4, 1992, p.487-498.

¹⁸ Kaplan, "How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model".

yeterliliği ile karşılaştırarak değerlendirme yapılabilmektedir. İşletmeler çalışanlarının beceri ve yeterliliğini bazen hizmet için eğitim ve uygulamalar ile arttırmaya/geliştirmeye çalışırken bazen de hazır yetişmiş elamanları transfer etme yoluna gitmektedirler. İşletmeler geliştirilebilen beceri ve yeterlilikler için hizmet içi eğitimlerde, genellikle Süreç Yenileme (Re-engineering) ve Kıyaslama (Benchmarking) yöntemlerinden faydalanmaktadırlar. Hizmet içi eğitimler ile eleştirilemeyen beceri ve yeterlilikler için ise işletme dışı kaynaklardan yararlanılarak (Outsourcing) karşılanmaktadır. 7'S Kuramına göre; beceri-yetenek elementinin kriterlerini belirlemek ve etkinliğini arttırmak için tablo 1'den faydalanılması gerekmektedir.¹⁹

5. Personel (Staff) Elementi

Personel Elementi; işletmede her kademedeki çalışanın sayısının belirlenmesi, yeterlilik ve donanım kriterlerinin tespiti, yetenek ve beceri geliştirme yöntemlerinin benimsenmesi, performanslarının ölçülmesi gibi konuları kapsamaktadır.²⁰ Günümüzde, hızlı değişen iş ve rekabet koşulları sonucunda ekip çalışmasına uyumlu, bilgisini yenileyen ve değişimi kabul eden çalışanların işletmeye kazandırılmasını gerekli kılmaktadır. 7'S Kuramına göre Personel Elementi çift yönlü olarak kurgulanmaktadır. Hem işletmenin ihtiyaç duyduğu personele ilişkin hedef, kriter, beceri ve yeterliliklerin belirlenmesi hem de personelin etkinliğinin artırılması ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik konuları kapsamaktadır.²¹ Bu nedenle personel elementinin kurgulanmasında; işletme yönetiminin hem işletmenin ihtiyaç duyduğu personele ilişkin hem de personelin beceri ve yeterliliğinin artırılmasına yönelik çok yönlü çalışmalar yapmasını gerekli kılmaktadır.

Bu süreçte işletme yönetiminin; çalışanların beklentilerini karşılaması, onları çeşitli motivasyon teknikleri ve ödüller aracılığı ile işletmenin stratejik amaçlarına bağlaması, çalışanların özgün görüş ve önerilerini değerlendirmesi ve desteklemesi önemlidir. Bu nedenle personele ilişkin karar verecek yöneticilerin; personele ilişkin niceliksel ve niteliksel verileri analiz edebilen, personelin istek ve

¹⁹ Gopinath, Chinnam, and Julie I. Siciliano, *Strategize!: Experiential Exercises in Strategic Management*, Cengage Learning, 2013.

²⁰ Kaplan, "How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model".

²¹ Ülgen, Hayri, ve Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*.

ihtiyaçlarını öngören ve tespit edebilen, çalışanların performanslarını ölçen ve değerlendirebilen, işe alım sürecini koordine edebilen, işe alıştırma – hizmet içi eğitim – motivasyon artırma süreçlerini yönetebilen, liyakat sistemlerini geliştirebilen ve denetim sistemlerini kuran ve işletebilen, hızlı kararlar alabilen donanıma sahip nitelikte olmaları gerekmektedir. 7's Kuramı bütün bu işlem ve süreçlerin kurgulanmasında işletmelere yol göstermekte ve yöntem geliştirmelerine katkı sunmaktadır.²² Bu kapsamda tablo 1'deki sorular personel elementinin kurgulanmasına katkı sunmaktadır.

6. Stil-Tarz (Style) Elementi

Stil-Tarz Elementi; işletmenin lideri ile yöneticilerin, yöneticiler ile çalışanların çalışanlar ile liderin kültürel etkileşimini ve davranış standartlarını oluşturma konularını kapsamaktadır. Bu element; işletmedeki üst düzey yöneticilerin yönetim tarzının oluşturulması, mevcut yönetim tarzının gözden geçirilmesi, ideal yönetim ve etkileşim tarzının belirlenmesine yönelik kriterlerin araştırılması, çalışanlar için motivasyonu artırıcı ve sembolik değerlerin tespit edilmesi yönündeki çalışmaları konu edinmektedir. Ayrıca işletme yöneticisi-liderinin ideal yönetim stili-tarzının kurgulanmasına yönelik araştırma ve geliştirme çalışmaları da bu elementin konuları arasında yer almaktadır.²³ Örneğin: Japonya'daki işletme yöneticilerinin çoğunlukla çalışanlarıyla birlikte akşam yemeklerini yedikleri, açık ofis sistemini benimsedikleri ve aynı çalışma ortamını paylaştıkları, aynı üniformaları giydikleri, performansa dayalı ücretlendirme sistemini benimsedikleri tespit edilmektedir. Stil-Tarz Elementinin oluşumu ülkeden ülkeye, hatta aynı ülkede işletmeden işletmeye de farklılık gösterebilmektedir.²⁴ Stil-Tarz Elementi aynı zamanda işletme kültürünün oluşumu ve gelişimine de katkı sunmaktadır. Stil-Tarz Elementinin işletmenin yapısına uygun şekilde geliştirilmesi ve işletme hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sunabilmesi için yeterli ve donanımlı üst düzey yöneticiler tarafından titizlikle kurgulanması gerekmektedir. 7'S Kuramına göre; bir işletmenin Stil-Tarz Elementinin iyi kurgulanabilmesi için yol haritası niteliği taşıyan sorular tablo 1'de sunulmuştur.

²² Ülgen, Hayri, ve Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*.

²³ Gopinath and Siciliano, *Strategize!: Experiential Exercises in Strategic Management*.

²⁴ Kaplan, "How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model".

7. Paylaşılan / Ortak Değerler (Shared Values) Elementi

Paylaşılan/Ortak Değerler Elementi; işletmenin temel iş, eylem ve motivasyon değerlerinin kurum kültürüne yansımaları konu edinmekte ve bu yöndeki çalışmaları kapsamaktadır. İşletmenin paylaşılan/ortak değerleri; işletme yöneticilerinin ve çalışanların, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işlerini icra ederken, onlara yol gösteren, tüm işletme çalışanlarının benimsediği ve kabul ettiği etik ve hukuki değerleri, kurumsal ölçekli inanç sistemini ve kurumsal düşünce sistematini ifade etmektedir.²⁵ İşletmeler için önemli ve anlamlı olarak kabul edilen olgular ile işletmelerin faaliyetleri sonucunda tecrübe edilerek kazanılmış, benimsenmiş ve kabul edilmiş değerleri, çalışma ilkeleri ve davranış prensiplerini/ortak değerleri oluşturmaktadır. Ayrıca işletmenin görsel yönünü oluşturan işletme logosu, sloganları, ücret sistemi, hizmet/servis anlayışı ve ürün yapısının dizaynı da paylaşılan/ortak değerler olarak kabul edilmektedir.²⁶ Paylaşılan/Ortak Değerler Elementi çalışanların bireysel davranışlarını ve düşünce sistematini açıklamakta kullanılmasını içermemektedir. Mc 7'S Kuramının temel elementlerinden biri olan bu element, işletmenin kurulması aşamasında, işletmelerin ve çalışanların eylemlerinde onlara rehberlik eden normları, standartları ifade eder.

Paylaşılan/Ortak Değerler Elementi; işletmelerde performansı artırmak ve süreçlerdeki değişimi zamanında yapmak için aktif ve etkin rol oynayabilmektedir. Bir işletmede, 7'S Kuramına dayalı oluşturulacak uygulama modelinin başarılı olabilmesi; Paylaşılan/Ortak Değerler Elementinin, işletmenin ana stratejisi, iş etiği ve kurum kültürü ile uyumlu şekilde kurgulanması ve uygulanmasına bağlıdır. Diğer bir deyişle; işletmelerde etkin ve başarılı bir değişim gerçekleştirebilmek için yöneticiler veya liderler ile tüm personel arasında dürüst ilişkilerin oluşturulması gerekmektedir.²⁷ 7'S Kuramına göre; Paylaşılan/Ortak Değerler Elementinin kurgulanması, oluşturulması ve etkinliğinin artırılması için geliştirilmiş sorular tablo 1'de sunulmaktadır.

²⁵ Hanafizadeh and Ravasan; "A McKinsey 7S Model-based Framework for ERP Readiness Assessment".

²⁶ Adsavakulchai, Sopajitwattana, and Kanchanasuntorn. "Using the McKinsey 7-S Model for the Strategy Formulation and Implementation: Case Study in Ceramic Industry in Thailand".

²⁷ Pothiyadath, Rajan and Reeves Wesley. "Developing a Measurement Scale for 7-S Framework", *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 16, Issue 1, 16(1), 2014, p.14-16.

Tablo 1. 7'S Elementlerinin Kurgulanma ve Oluşturmasına Yönelik Geliştirilmiş Sorular

Strateji	-İşletmenin kuruluş stratejisi nedir? -İşletme kaynaklarını ve yeteneklerini nasıl planlıyor? -İşletmeyi farklı kılan şey nedir? -İşletme nasıl rekabet edecek ve bunu nasıl sürdürülebilir hale getirecek? -İşletme değişen pazar koşullarına nasıl uyum sağlayacak?
Yapı	-İşletme nasıl organize edilecek? -İşletmede çalışma ilişkileri ve kontrol nasıl oluşturulacak? -İşletmede çalışanlar için nasıl bir strateji oluşturulacak? -Kim karar verici olacak? -İşletmede merkezîyetçilik, güçlendirme, ademi merkezîyetçilik nasıl oluşacak? -İşletmede formel-informel haberleşme nasıl oluşacak?
Sistem	-Temel işler ve teknik sistem organizasyonu etkin şekilde yönetir mi? -Sistem kontrolleri nerede ve nasıl yapılıyor? -İlerleme ve yenilenme nasıl oluyor? -Kurallar ve süreçler organizasyonu korumak için nasıl oluşturuluyor?
Beceri-Yetenek	-Temel ürünler veya hizmetleri sağlamak için bireysel-kurumsal becerileriniz nedir? -Beceriler yeterince mevcut ve kullanılabilir mi? -Herhangi bir beceri eksikliğiniz var mı? -İyi bilinen bir organizasyon için ne yaptınız? -Çalışanlarınız mesleklerini yapmaları için doğru beceriye sahip mi? -Becerilerin izlenmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi nasıl yapılıyor?
Personel	-Organizasyonun büyüklüğü nedir? -Personelin nicelik-nitelikleri nelerdir? -Motivasyon teşvik araçlarınız nedir? -Personel planlaması yapılıyor mu? -Ödül-ceza sisteminiz etkin mi? -Yetenek ve kaynaklarda boşluk var mı? -Liyakat sisteminiz adil mi?
Stil-Tarz	-Yönetim-liderlik stili davranış standartlarına uygun mu? -Çalışanların yönetimi için liderlik nasıl olmalı? -Çalışanların rekabet-işbirliği çalışması nasıl? -Organizasyonda nominal grupların dışında gerçek takım çalışmaları var mı? -Yönetici/liderin davranışları, görev dağıtımı, ödül dağıtım sistemi, motivasyon şekilleri, iletişimi adil mi?
Ortak Değerler	-İşletmenin misyonu nedir? -İşletmenin vizyonu nedir? -İdeal değere karşı gerçek değer nedir? -Günlük yaşamda değerler nasıl oluşur? -Bir işletmeyi oluşturan kuruluş değeri nedir?

Kaynak: Chartered Institute of Internal Auditors (2015). Auditing culture: McKinsey 7S questions

7'S Kuramına dayalı olarak işletmelerini yeniden yapılandırmayı planlayan yöneticiler için 7'S Kuramının elementlerinin her birinin ayrı ayrı kurgulanması ve etkin şekilde uygulanması gerekmektedir. Ancak reorganizasyon sürecinin etkin şekilde yönetilebilmesi için işletmenin başında, bu alanda yeterli ve yetenekli

yönetici ve yönetim ekibinin bulunmasını zorunlu kılmaktadır. Yönetim ekibi her bir elementin kurgulanması için yönetim ekibinin, önce tablo 1'deki sorular ve gereklerini tam olarak yerine getirmeleri, daha sonra da işletmenin hem ekonomik hem de beşeri kaynak ve imkânların etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir.

B. 7'S Kuramının Uygulama Aşamaları

McKinsey'in 7'S Kuramı işletmenin yeniden tasarlanması, etkinleştirilmesi sırasında karşılaşılan sorunlarda başvurulabilecek bir uygulama modelidir. Kolay anlaşılır bir model olmasına rağmen işletmelerde uygulanması oldukça zor, fakat uygulandığında ise etkili bir sonuca ulaştıran bir modeldir. Ancak uygulama aşamasında dikkat edilmesi gereken en önemli husus; elementler arasında ilişkinin mutlak biçimde kurulmasıdır. 7'S Kuramına dayalı gerçekleştirilecek uygulama modeli 5 aşamada gerçekleştirilmektedir:²⁸

1. Etkin Sektörel Çalışma Alanlarını Belirlemek

İşletmelerin amaçlarını etkin şekilde gerçekleştirmek için; 7'S Kuramı Elementleri amaç-ihhtiyaç analizi çerçevesinde kurgulanmalıdır. İşletme amaçları çerçevesinde belirlenmiş sektörel çalışma ve üretim alanlarının spesifik özellikleri dikkate alınarak 7'S Kuramı Elementleri yapılandırılmalıdır. Bu çalışmalar sırasında 7'S Kuramı Elementleri arasındaki ilişki ve etkileşimin birbirleri ile uyumlu ve tamamlayıcı nitelikte yapılandırılması hususunda titiz davranılmalıdır. 7'S Kuramı Elementlerinin sektörel çalışma alanlarına uygun şekilde kurgulanması tamamlandıktan sonra, bütüncül bir yaklaşımla, elementlerin birbirini tamamlayıcı olup olmadığı gözden geçirilmeli, değerlendirilmenin olumlu olması sonucunda elementleri yapılandırma aşamasına geçilmelidir.

2. Optimum Organizasyon Yapısını Belirlemek

Mevcut işletme ya da yeni kurulacak işletmenin amaçları ve belirlenen sektörel çalışma alanındaki verimli ve etkin üretim kapasitesine ulaşabilmek için optimum organizasyonel yapının tespit edilmesi gerekmektedir. Oluşturulmuş üst yönetim en etkin organizasyonel yapının oluşturulmasından sorumlu ve yetkilidir. Bu aşamada işletme amaçları, hedefleri, kuruluş ve faaliyet planı ile

²⁸ Ravanfar, "Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of McKinsey."

sektörel çalışma alınının spesifik özellikleri de dikkate alınarak geliştirilmiş yeni optimum organizasyonel yapı belirlenir.

3. Reorganizasyon Yöntemini Belirlemek

İşletmenin değişim ve dönüşümünü sağlayacak reorganizasyon yöntemleri incelenir. İşletmenin amaçlarına ve sektörel çalışma alanlarına uygun olan reorganizasyon yöntemi tespit edilir. Reorganizasyon yöntemi belirlendikten sonra detaylı eylem planları hazırlanır. Hazırlanan eylem planları; işletmenin amaçları, hedefleri, organizasyonel yapısı, yönetim stili, iletişim yapısı, içsel ve dışsal etki alanı ve sektörel çalışma alanının spesifik özellikleri dikkate alınarak yeniden değerlendirmeye tabi tutulur. Sonuç olumlu ise reorganizasyon yöntemi ve uygulama planının yürürlüğe konulması yönünde yönetim tarafından karar alınır.

4. Reorganizasyon Uygulamasını Gerçekleştirmek

Hazırlanan reorganizasyon planı çerçevesinde belirlenmiş olan reorganizasyon yöntemi uygulanarak, planda ön görülen süreçte çalışmaların tamamlanması için yönetim resmi karar alır ve uygulamayı başlatır. Reorganizasyon çalışmalarının öngörülen değişim ve dönüşümü sağlaması için işletmenin içsel kaynak, imkân ve personelinden faydalanılabileceği gibi dışsal kaynak ve imkânlardan da faydalanılabilir.²⁹ Şayet işletme bünyesinde gerekli sayı ve nitelikte personel bulunmuyor ise profesyonel danışmanlık hizmeti satın alınmalıdır. Gerek görülmesi durumunda dışsal ekonomik kaynak ve imkânlardan da faydalanılmalıdır.

5. 7'S Kuramı Uygulamasına Yönelik Sistematik Denetim ve Değerlendirme Yapmak

7'S Kuramı olarak bilinen her bir elementin dinamik yapısını ve değişimlerini sık sık gözden geçirmeyi ele alır. Bu elementlerden herhangi birindeki değişim diğer elementlere de etki edeceğinden, organizasyon yapısını

²⁹ Fleisher, Craig S., and Babette E. Bensoussan, *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*, 2'nd Ed., New Jersey: Financial Times Prentice Hall, USA 2015.

yeniden tasarlanması gerekir, bu yüzden her element sürekli gözden geçirilmelidir.

C. 7'S Kuramına Dayalı Reorganizasyon Çalışması Yapan İşletmelere Yönelik Yapılan Alan Araştırma ve İnceleme Çalışmaları

Dwyer ve Mellor tarafından Avusturya'da 7'S Kuramına dayalı olarak yeniden yapılanan işletmelere yönelik araştırma ve alan inceleme çalışması yapılmıştır. Çalışmada 7'S Kuramı çerçevesinde reorganizasyon çalışmalarının tamamlayarak üretim departmanı başta olmak üzere dönüşüm işlemlerini gerçekleştirmiş işletmelerde organizasyonel yapıdaki değişim ve 7'S Kuramı Elementlerinin her biri incelenmiş ve analiz edilmiştir. Ayrıca yeni ürün üretme süreçleri, yeni ürün üretme yeterliliği ve yönetimin koordinasyon kapasitesindeki değiş konuları araştırılmıştır. Bu çalışma sonucunda; Avusturya'da 7'S Kuramına dayalı olarak yeniden yapılanan işletmelerin organizasyonel yapılanma ve faaliyetlerinde önemli sayılabilecek bir etkinlik artışı sağlandığı, yeni ürün üretme süreçlerinde ise maksimum verimliliğe ulaşıldığı tespit edilmiştir.³⁰ Alshaher tarafından Irak'ta, 7'S Kuramı çerçevesinde Musul Üniversitesi'nde e-learning sistemini kurmak amacıyla alan araştırma çalışması yapılmıştır. Çalışmada elektronik bilgi sistemi kullanılarak; stratejik düşünme, karar verme, etkin uygulama yöntemleri için 7'S Kuramı çerçevesinde e-learning yapısını oluşturmak ve performans ölçümü yapmak amaçlanmıştır. Bu çalışma sonucunda kurulan e-learning sistemi sayesinde dersler bilgisayar ortamında verilmeye başlanmış, bilgiye ulaşma ve kullanma etkinliği artmış, multimedya hizmetlerinin kullanılması ile bilgi paylaşımı sağlanmıştır.³¹

Zairi ve Jarrar tarafından, 7'S Kuramı çerçevesinde İngiltere'de bulunan ulusal sağlık hizmetlerinin (NHS) klinik çıktılarını ölçmek amacıyla, Avrupa Birliği Projesi desteği ile bir alan inceleme ve araştırma çalışması yapılmıştır. Çalışmada, 7'S Kuramı çerçevesinde yeniden yapılandırılmış olan (NHS)'nin

³⁰ Dwyer, Larry, and Robert Mellor; "Organizational Environment, New Product Process Activities, and Project Outcomes", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 8, Issue 1, 1991, p.39-48.

³¹ Alshaher, Ali Abdul-Fattah. "The Mckinsey 7S Model Framework for e-learning System Readiness Assessment", *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 2013, Vol. 6, Issue 5, p. 1948-1966.

yönetim yapısının etkinliğinde ve ekonomik performansında ne yönde ve ne düzeyde değişim olduğu araştırılmıştır. Araştırma sonucunda; ulusal sağlık hizmetleri için geliştirilen yeni yönetim stili ve organizasyonel yapının etkin şekilde oluşturulmuş olduğu, kurum içinde değişim ve dönüşümün başarılı şekilde sağlandığı, yeni özel çalışma alanları ile esnek çalışma sistemine yer verildiği ve verimliliğin artmış olduğu tespit edilmiştir.³²

Ceptuneanu tarafından gerçekleştirilen çalışmada; Avrupa birliğine bağlı 7 farklı ülkenin büyük ve orta ölçekli işletmelerinde, 7'S Kuramı çerçevesinde yeniden yapılandırılmış işletmelerin faaliyetlerindeki etkinlik oranı, büyüme hızı ve gelişim oranları incelenmiştir. Çalışma sonucunda 7'S Kuramı çerçevesinde yeniden yapılandırılmış işletmelerin organizasyonel yapılarındaki değişiklik sonucu her birinde de etkinlik artışı sağlandığı, ekonomik performanslarında verimliliğin arttığı saptanmıştır.³³

Grant tarafından yapılan çalışmada, Amerika'da faaliyet gösteren ve 7'S Kuramı çerçevesinde yeniden yapılandırılmış olan Toyota Otomotiv Şirketi'nin etkinlik ve verimlilik düzeyleri incelenmiştir. Araştırmada; etkinlik düzeyi düşük olan yönetim ve müşteri hizmetleri departmanının, 7'S Kuramı çerçevesinde yeniden yapılandırıldığı tespit edilmiştir. Her iki birimde de yeniden yapılanma ile yapısal değişikliğe gidildiği; var olan sert S'ler ile yumuşak S'ler arasında ilişkinin yeniden oluşturulduğu, yeni müşteri hizmetleri anlayışının benimsendiği ve sonuç olarak da hem yönetim hem de müşteri hizmetleri birimlerinde etkinlik artışı sağlandığı saptanmıştır.³⁴

Verma, Dave ve Chari tarafından Amerika'da yapılan bir çalışmada; kargo ve seyahat alanında faaliyet gösteren ve 7'S Kuramı çerçevesinde yeniden yapılandırılmış işletmeler incelenmiştir. Yeniden yapılanma öncesinde; teslimat zamanı, noksan ya da özürlü kargo teslimatı ve müşteri memnuniyetsizliği konularında ciddi boyutlarda aksaklıklar olduğu tespit edilmiştir. Yeniden

³² Zairi, Mohamed, and Yasar F. Jarrar. "Measuring Organizational Effectiveness in the NHS: Management Style and Structure Best Practices.", *Total Quality Management*, Vol. 12, Issue 7-8, 2001, p.882-889.

³³ Ceptuneanu, Eduard Gabriel. "Research Regarding Change Management Tools on EU SMEs", *Business Excellence and Management Review*, Vol. 5, Issue 2, 2015, p.2248-1354.

³⁴ Grant, Paul. "The Productive Ward Round: a Critical Analysis of Organisational Change". *International Journal of Clinical Leadership*, Vol. 16, Issue 4, 2008, p. 193-201.

yapılanma sonrasında ise; organizasyonel yapıda ve personel rejiminde düzelme olduğu, etkinlik ve verimlilik düzeyinin önemli oranda arttığı saptanmıştır.³⁵

Baishya tarafından Hindistan'da yapılan araştırmada; Hindistan'da bulunan su kaynaklarının etkili kullanımı için 7'S Kuramı çerçevesinde, yeni bir kurumsal yapılanma ve bir uygulama modelinin oluşturulduğu saptanmıştır. 7'S Kuramı çerçevesinde yeni bir kurumsal yapı oluşturularak; su kullanım rejiminin değiştirilmesi, mevcut kaynaklardan maksimum faydalanılması hedeflenmiştir. 7'S Kuramı çerçevesinde oluşturulan yeni kurumsal yapı ile mevcut su kaynaklarının daha etkin kullanıldığı, ekonomik performansın arttığı, yöre halkının gelir ve memnuniyet düzeyinde artış olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yeni bir kurumsal yapılanma ile benzer yapıya sahip ülkelere nazaran daha etkin planlamaların yapıp optimum su kullanım stratejisinin geliştirildiği saptanmıştır.³⁶

Rahadi tarafından Endonezya'da yapılan araştırmada; Endonezya'nın Palembang kentinde bulunan 24 küçük orta boy işletmede, 7'S Kuramının etkinliğini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda birbirinden farklı işletmelerin ortak noktalarını belirlemek için karşılaştırmalar yapılmış, her bir işletmeye uygun olacak prototip değişim modeli oluşturulmuş, sosyal medya ağları kullanarak veri toplanmıştır.³⁷ Elde edilen verilerin alanlizi sonucu; 7'S Kuramı çerçevesinde 24 işletmenin gerçekleştirdiği değişim ve dönüşüm çalışmaları sonucu yönetim etkinliğinin ve ekonomik verimliliğin arttığı tespit edilmiştir.

Ravanfar tarafından İran'da bulunan Qeshm adlı serbest bölgenin, organizasyonel yapının 7'S Kuramı çerçevesinde yeniden yapılandırılmasına ihtiyaç olup olmadığının tespitine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada 7'S Kuramının her bir elemanı göz önüne alınarak bölgenin organizasyon yapısı, personel yapısı, paylaşılan değer oluşumu gibi kavramlar incelenmiştir. Araştırma

³⁵ Verma, A., Kartik D. , K.R. Chari and Chanchal Kushwaha. "Kesineni Tours and Travels", *Emerald Emerging Markets Case Studies*, Vol. 2, Issue 3, 2012, p.1-16.

³⁶ Baishya, Bishwajit. "McKinsey 7s Framework in Corporate Planning and Policy", *International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture(IJIRSSC)*, Vol. 1, Issue 1, 2015, p.165-168.

³⁷ Rahadi, Dedi Rianto. "Iplementing Ict A Model Based on Mckinsey 7s Framework (Case Study Of Small Small and Medium Enterprises (Smes) in the City Palembang)."

sonucunda yeniden yapılanma çalışmasının yapılmasına gerek olmadığı yargısına varmıştır.³⁸

Dezdar ve Haghghi tarafından gerçekleştirilen çalışmada; Gachsaran'da bulunan petrol ve gaz şirketlerinin kurumsal kaynak planlamasının fizibilitesi çalışılmıştır. Çalışmada 7'S Kuramı kullanılarak yapılan analiz de burada bulunan şirketlerin kaynak planlamasının oluşturulması amacıyla işletmelerde yapısal değişiklik yapılmasına gerek olduğu sonucuna varılmıştır.³⁹

Teh tarafından yapılan tez çalışmasında; 7'S Kuramı çerçevesinde Organizational Eco-Sustainability Index (OESI)'nin yeniden yapılmasının gerekli olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmada bankalar, kiralama şirketleri, endüstriyel işletmeler, tedarikçiler gibi index de yer alan işletmelerin yeniden yapılandırılması sonucu mevcut veriler incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda (OESI)'nin iş performansı, ekonomik ömrü, bilgiye ekonomik düzeyde ulaşım gibi çalışma alanlarında etkinlik ve verimlilik artışı sağlandığı tespit edilmiştir.⁴⁰

Quynh ve Nguyen tarafından Vietnam'da yapılan çalışmada; Vietnam kozmetik pazarının yabancı yatırımcılar için ne kadar önemli olduğu tespit edilmek istenmiştir. Araştırmada örnek işletme incelemesi metoduyla, kozmetik alanında büyük potansiyele sahip Company Finland isimli firma 7'S Kuramının her bir elemanı ile analiz edilmiştir. Analiz sonucu firmanın sürdürülebilir rekabet, kurumsal kaynak planlaması, kurumsal değer, organizasyon yapısı gibi kavramlar bakımından güçlü yönlerinin olması bakımından pazarın lideri olmasının verileri toplanmış ve analiz yapılmıştır.⁴¹

Cheng tarafından yapılan çalışmada; Macau Automotive Group (Van Iek Group) isimli otomobil endüstrisinin, 7'S Kuramı çerçevesinde yeniden yapılanmaya ihtiyaç bulunup bulunmadığına yönelik incelemede; iç-dış çevre

³⁸ Ravanfar, "Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of McKinsey".

³⁹ Dezdar, Mehran, and Mohammad Haghghi; "Feasibility of Implementing Enterprise Resource Planning (ERP) in the Exploitation of Oil and Gas Company of Gachsaran Based on McKinsey 7s Model", *Advances in Environmental Biology*, 2014, p.223-231.

⁴⁰ Teh, W, "Strategic Implementation of Organizational Eco-sustainability Policy and Strategy - a McKinsey Seven S's Approach", PhD Thesis, Graduate School of Business and Law, RMIT University, 2013.

⁴¹ Quynh Trang Nguyen, Thi. "Vietnamese Cosmetic Market Study for Company X: Case Company: Company X.", 2013.

şartları, rekabet edebilirlik, satış sonrası hizmet gibi çalışma alanlarına yönelik veri toplanmış ve değerlendirme analizi yapmıştır. Değerleme sonucunda işletme açısından önemli olan bu alanlarda, iç-dış çevre arasında, fonksiyonel seviyelerde, işbirliğine gidilmesi, yeniden iş tanımlarının yapılması için 7'S Kuramı elemanlarının yardımıyla işletme düzeyinde yeniden yapılanma (Re-organizasyon) çalışmasına ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir.⁴²

Mahomed tarafından gerçekleştirilen araştırmada; Güney Afrika'nın başkenti Johannesburg'da bulunan yönetim bölge ve bilgi ofislerinin 7'S Kuramı çerçevesinde yeniden yapılandırılması amacıyla inceleme yapılmıştır. 7'S Kuramı model uygulamasının gerçekleştirilmesi sonucu, oluşturulan model yönetim sistemi yardımıyla bölge ve bilgi ofisleri tek merkezden yönetilebilmiş; etkinlik artışı, zaman tasarrufu, vatandaşlarına kamu alanında kaliteli hizmet sunma, zayıf yanlar güçlendirilerek rekabet edebilirlik gibi alanlarda ise çok önemli iyileşme sağlanmıştır.⁴³

Ness tarafından yapılan araştırmada; Norveç ilaç firması Nycomed'de finansal başarı sağlamak amacıyla McKinsey danışmanlık şirketi arasında yapılan işbirliği incelenmiştir. McKinsey danışmanlık şirketinin Nycomed şirketinin finansal başarı sağlaması amacıyla 7'S Kuramı çerçevesinde yeniden yapılanma çalışması gerçekleştirilmiştir. Yeniden yapılanma sonrasında; hem firma imajının hem de ürünlerinin dünya çapında tanıtımı sağlanmış, işletmenin etkinlik ve verimlilik artışında büyük bir artış olduğu saptanmıştır.⁴⁴

Baroto, Arvand ve Ahmad tarafından gerçekleştirilen araştırmada; Malezya'da trafo üreticisi olan Transco işletmesinin yeniden yapılandırılması incelenmiştir. Araştırma sonucunda; yeni bir yönetim yapısı oluşturulduğu, yeni stratejik kararlarının belirlendiği, iç ve dış çevre şartların da önemli iyileştirmeler

⁴² Cheng, Daniel W. "Developing A Strategic Plan For Vang Iek Group's Automotive Business Unit in Macau", PhD Thesis. University of Macau, 2011.

⁴³ Mahomed, Abdool Majid, "An Analysis of the Johannesburg Regional Office of the Government Communication and Information System Using the McKinsey 7-S framework (Doctoral dissertation)", PhD Thesis, 2004.

⁴⁴Ness, Christoffer, "Managing Commercialization-How McKinsey & Company Turned Nyegaard & CO into the World Leader of Contrast Media", PhD Thesis, BI Norwegian Business School, 2011.

sağlandığı, bunun sonucunda da işletme yapısının kuvvetlendiği ve etkinliğin arttığı tespit edilmiştir.⁴⁵

Saeed, Wang, ve Peng tarafından Pakistan'da bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada 7'S Pakistan'da bulunan bankaların örgütsel tanı, sağlık, performans ve stratejik yönetim gibi konularda 7'S Kuramı uygulama modeli çerçevesinde yeniden yapılandırıldığı çalışmalar incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda bankacılık sisteminin sektörel olarak işletme bazında yeniden yapılandırıldığı, bu nedenle de sektörel bazda etkinlik ve ekonomik verimlilik artışının sağlandığı tespit edilmiştir.⁴⁶

Sannasai ve Sentosa tarafından Malezya'da yapılan araştırmada; Malezya-Hint kökenli küçük ve orta boy işletmelerin başarı faktörleri, büyüme oranları ve öğrenen organizasyon yaklaşımları ve yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyulup duyulmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışma sonucu işletmelerin mevcut yapıları, çalışma sistemleri, paylaşılan değerler, öğrenen organizasyon mantığı, büyüme ve iş performanslarının olumlu olması nedeniyle yeniden yapılandırılmasına gerek olmadığı sonucuna varılmıştır.⁴⁷

Sachdeva tarafından Hindistan'da yapılan araştırmada; Hindistan'da e-devlet yapılanması incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda e-devlet yapılanmasının etkili olması için 7'S Kuramı çerçevesinde yeniden yapılanma stratejileri oluşturulmuş, bilgi sistemleri yeniden formatlanarak etkinlik artışı sağlanmıştır.⁴⁸

Voica tarafından Romanya'da yapılan araştırmada; Romanya'daki farklı boyutlardaki yeniden yapılanma çalışması yapan değişik işletmeler incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda işletmelerin organizasyonel yapılarındaki değişim süreçleri ve bu süreçlere etki eden elementlerin uyumlu şekilde değişim ve dönüşüm sağladığı gözlenmiştir. Çalışmanın verilerine göre; birçok firmanın 7'S

⁴⁵ Baroto, Mas Bambang, Nader Arvand, and Fauziah Sh Ahmad; "Effective Strategy Implementation", *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 2, Issue 1, 2014, p.50-54.

⁴⁶ Bin Saeed, Bilal, Wenbin Wang, and Rui Peng; "Diagnosing Organisational Health: a Case Study of Pakistani Banks", *International Journal of Information Systems and Change Management*, Vol. 7, Issue 1, 2014, p.43-69.

⁴⁷ Sannasai, Apparow, and Ilham Sentosa. "Determining the Critical Success Factors in Malaysian Indian SME's and its Contributions towards Learning & Growth."

⁴⁸ Sachdeva, Sameer. "Change Management for e-Governance.", 2008.

Kuramı elementlerinin birbirleri ile ilişkisi göz önüne alınarak değişim süreçlerini yönlendirdikleri ve stratejiler geliştirmesinin etkinliği arttırdığı tespit edilmiştir.⁴⁹

Yukarıdaki araştırmalar bir bütün olarak analiz edildiğinde; dünyanın değişik yerlerindeki farklı ölçeklerdeki işletmelerde ve değişik kurumlarda 7'S kuramına dayalı gerçekleştirilen uygulama modeli çerçevesinde yeniden yapılanma yapılmasının büyük oranda olumlu olarak sonuçlandığı gözlemlenmektedir. Bu araştırmalar kapsamında yapılan önemli tespitlerden birisi; 7'S Kuramına çerçevesinde yeniden yapılanma sadece özel sektör işletmelerinde değil kamu kurum ve kuruluşlarında da etkin şekilde uygulanabildiğinin saptanmasıdır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre 7'S Kuramının uygulama modeline dayalı olarak işletmelerin mevcut performans ölçüm aracı olarak da yaygın şekilde kullanıldığı tespit edilmektedir.

Değerlendirme ve Sonuç

7'S Kuramı; işletmelerin reorganizasyon çalışmalarını etkin şekilde gerçekleşmesini hedefleyen dinamik bir uygulama modelidir. Bu model uygulamasında; önce mevcut durumun belirlenmesi, sonra ihtiyaç analizi yapılması, ardından değişim ve dönüşüm planlarının hazırlanması son olarak da plana uygun olarak optimum reorganizasyon uygulamasının gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. 7'S Kuramı sadece yeniden yapılanma çalışmalarını değil, aynı zamanda işletmelerin ekonomik performans ölçümlerinin etkin ve en doğru şekilde yapılmasını da hedeflemektedir.

7'S Kuramının uygulama modelinin ilk aşaması olan mevcut durum analizinde; işletmenin mevcut yapısı, iş yapma usulleri, faaliyet süreçleri, iç dinamikleri, paylaşılan değerleri, işletmelere yön veren vizyonu ve misyonu yeniden gözden geçirilmektedir. Bu kapsamda elde edilen veriler çerçevesinde işletmedeki aksaklıklar ile etkin çalışmayan birim ve unsurlar tespit edilmektedir. İkinci aşamada; İşletmenin genel ve özel amaçları çerçevesinde işletme için gerekli optimum değişim ve dönüşüm hedefleri belirlenmektedir. Üçüncü aşamada; belirlenen hedefler çerçevesinde yapılması gereken iş ve eylemlere yönelik

⁴⁹ Voica, Orlando. "Organizational Change Effectiveness: A Few Significant Indicators for Romanian Companies." *Manager*, Issue. 18, 2013, p.146.

planlama yapılmaktadır. Dördüncü ve son aşamada da belirlenen plana uygun olarak reorganizasyon uygulaması gerçekleştirilmektedir.

7'S Kuramına göre yeniden yapılanma (reorganizasyon) çalışmalarında 7'S Elementlerinin kurgulanması kritik önem taşımaktadır. 7'S Kuramı Elementlerindeki herhangi bir değişiklik diğer elementleri de doğrudan etkilediği için reorganizasyon çalışmalarının başlangıcından itibaren, 7'S Elementleri arasındaki ilişkileri ve bağlantıları iyi kurgulamak gerekmektedir. Bu kurgulama sırasında S'lerin özellikleri, birbiri ile ilişkileri ve birbirlerini etkileme düzeyleri göz önünde bulundurulmalıdır.

7'S kuramı Elementlerinin birbirlerini nasıl ve hangi yönde etkilediği analiz edildiğinde; Yapı Elementinin Sistemi Elementini kuvvetlendirici özellik taşıdığı, Sistem Elementinin Stil, Ortak Değerler ve Personel Elementinin etkinliğini sağladığı, Stil-Ortak Değerler-Personel Elementlerinin ise Strateji ve Beceri Elementlerinin değerini oluşturduğu tespit edilmektedir.

Günümüzde uluslararası ölçekte değerlendirme yapıldığında; işletmelerin yeniden yapılanma ya da dönüşüm çalışmalarında Sert S'lere daha çok değer ve ağırlık verdiği gözlemlenmektedir. Ancak 7'S Kuramında ise; işletmelerin yeniden değerlendirme veya yapılandırma çalışmalarında yumuşak S'lere daha fazla önem verildiği ve ön plana çıkarıldığı saptanmıştır. 7'S Kuramına göre; örgütsel kültürün gelişimi, kurumsallaşmanın sağlanması, örgütsel iklimin oluşturulması, personel arasında etkili iletişim ağının kurulması, rekabet avantajı sağlanması ve etkin ekonomik performansın sağlanabilmesi açısından, yumuşak S'lerin (personel, stil, beceri, paylaşılan değer) etkin şekilde kurgulanması gerekmektedir. Bu elementlerin kurgulanması çalışmalarında; paylaşılan değerlere, örgütsel kültüre, personel kalitesine (yeterli ve yetenekli olma), yönetici ve çalışanların kendine özgü çalışma stillerine, yetenekli olan personele iç girişimcilik olanakları verilmesi konularında titiz davranılmalıdır. Çünkü 7'S Kuramına göre; işletmelerin değişimin ve dönüşümünü amaçlayan reorganizasyon çalışmalarında yumuşak S'lerin katkısı, mekanik olan sert S'lerin katkısından daha fazladır.

Sonuç olarak; hem ulusal hem de uluslararası rekabete uyum sağlayabilecek nitelik ve güçte işletmeler haline dönüşebilmek için 7'S Kuramı etkin bir uygulama model önerisi getirmektedir. Bu nedenle büyük ölçekli mevcut

işletmelerin yapısal dönüşüm ve yeniden yapılanma çalışmalarında 7'S Kuramının önerdiği uygulama modelinden faydalanmaları uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirme ve rekabet avantajı sağlamaları açısından önemli katkı sağlayacaktır. Ayrıca ekonomik verimliliği tespit etmek isteyen işletmeler de 7'S Kuramının geliştirdiği uygulama modelinden faydalanarak ekonomik performans ölçümü ve etkinlik değerlendirme çalışması yapabileceklerdir.



KAYNAKÇA

- Adsavakulchai, S., P. Sopajitwattana, and K. Kanchanasuntorn. "Using the McKinsey 7-S Model for the Strategy Formulation and Implementation: Case Study in Ceramic Industry in Thailand", *UTCC Engineering Research Papers*, 2008, p.105-111.
- Alshaher, Ali Abdul-Fattah. "The Mckinsey 7S Model Framework for e-learning System Readiness Assessment", *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 2013, Vol. 6, Issue 5, p. 1948-1966.
- Baishya, Bishwajit. "McKinsey 7s Framework in Corporate Planning and Policy", *International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture(IJIRSSC)*, Vol. 1, Issue 1, 2015, p.165-168.
- Bartone, Paul T., and I. I. Wells; "Understanding and Leading Porous Network Organizations: An Analysis Based on the 7-S Model", *National Defense Univ Washington Dc Center For Technology and National Security Policy*, September 2009, p.1-14.
- Baroto, Mas Bambang, Nader Arvand, and Fauziah Sh Ahmad; "Effective Strategy Implementation", *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 2, Issue 1, 2014, p.50-54.
- Bin Saeed, Bilal, Wenbin Wang, and Rui Peng; "Diagnosing Organisational Health: a Case Study of Pakistani Banks", *International Journal of Information Systems and Change Management*, Vol. 7, Issue 1, 2014, p.43-69.
- Ceptureanu, Eduard Gabriel. "Research Regarding Change Management Tools on EU SMEs", *Business Excellence and Management Review*, Vol. 5, Issue 2, 2015, p.2248-1354.
-

- Chartered Institute of Internal Auditors (2015). Auditing Culture: McKinsey 7S Questions. www.iaa.org.uk/culture, Erişim Tarihi:26.04.2016.
- Cheng, Daniel W. "Developing A Strategic Plan For Vang Iek Group's Automotive Business Unit in Macau", PhD Thesis. University of Macau, 2011.
- Dagmar Recklies (2001). Recklies Management Project GmbH. www.themanager.org, Erişim Tarihi: 10.04.2016.
- Dezdar, Mehran, and Mohammad Haghighi; "Feasibility of Implementing Enterprise Resource Planning (ERP) in the Exploitation of Oil and Gas Company of Gachsaran Based on McKinsey 7s Model", *Advances in Environmental Biology*, 2014, p.223-231.
- Dwyer, Larry, and Robert Mellor; "Organizational Environment, New Product Process Activities, and Project Outcomes", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 8, Issue 1, 1991, p.39-48.
- Fleisher, Craig S., and Babette E. Bensoussan, *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*, 2nd Ed., New Jersey: Financial Times Prentice Hall.USA 2015.
- Grant, Paul. "The Productive Ward Round: a Critical Analysis of Organisational Change". *International Journal of Clinical Leadership*, Vol. 16, Issue 4, 2008, p. 193-201.
- Gopinath, Chinnam, and Julie I. Siciliano, *Strategize!: Experiential Exercises in Strategic Management*, Cengage Learning, 2013.
- Hanafizadeh, Payam, and Ahad Zare Ravasan; "A McKinsey 7S Model-based Framework for ERP Readiness Assessment", *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, Vol. 7, Issue 4, 2011, p.23-63.
- Kaplan, Robert S. "How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model", *Strategy & Leadership*, Vol. 33, Issue 3, 2005, p.41-46.
- Lucier, C., Boucher, M., White, J., Cangemi, J., and Kowalski, C. "Exploring Values of Japanese and American Management Systems." *Education*, Vol. 112, Issue 4, 1992, p.487-498.

- Mahomed, Abdool Majid, "An Analysis of the Johannesburg Regional Office of the Government Communication and Information System Using the McKinsey 7-S framework (Doctoral dissertation)", PhD Thesis, 2004.
- Ness, Christoffer, "Managing Commercialization-How McKinsey & Company Turned Nyegaard & CO into the World Leader of Contrast Media", PhD Thesis, BI Norwegian Business School, 2011.
- Pascale, Richard Tanner, and Anthony G. Athos. "The Art of Japanese Management." *Business Horizons*, Vol. 24, Issue 6, 1981, p.83-85.
- Peters, Thomas J., Robert H. Waterman, and Ian Jones, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, 1982.
- Pothiyadath, Rajan and Reeves Wesley. "Developing a Measurement Scale for 7-S Framework", *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 16, Issue 1, 16(1), 2014, p.14-16.
- Quynh Trang Nguyen, Thi. "Vietnamese Cosmetic Market Study for Company X: Case Company: Company X.", 2013.
- Rahadi, Dedi Rianto. "Implementing Ict A Model Based on Mckinsey 7s Framework (Case Study Of Small Small and Medium Enterprises (Smes) in the City Palembang)."
- Ravanfar, Mohammad Mehdi. "Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of McKinsey." *Global Journal of Management and Research: A Administration and Management*, Vol. 15, Issue 10, 2015, p.6-12.
- Sachdeva, Sameer. "Change Management for e-Governance.", 2008.
- Sannasai, Apparow, and Ilham Sentosa. "Determining the Critical Success Factors in Malaysian Indian SME's and its Contributions towards Learning & Growth."
- Teh, W, "Strategic Implementation of Organizational Eco-sustainability Policy and Strategy - a McKinsey Seven S's Approach", PhD Thesis, Graduate School of Business and Law, RMIT University, 2013.
- Ülgen, Hayri, ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, 1. İstanbul 2004.

- Verma, A., Kartik D. , K.R. Chari and Chanchal Kushwaha. "Kesineni Tours and Travels", *Emerald Emerging Markets Case Studies*, Vol. 2, Issue 3, 2012, p.1-16.
- Voica, Orlando. "Organizational Change Effectiveness: A Few Significant Indicators for Romanian Companies." *Manager*, Issue. 18, 2013, p.146.
- Waterman, Robert H., Thomas J. Peters, and Julien R. Phillips. "Structure is not Organization.", *Business Horizons* Vol. 23, Issue 3, 1980, p.14-26.
- Zairi, Mohamed, and Yasar F. Jarrar. "Measuring Organizational Effectiveness in the NHS: Management Style and Structure Best Practices.", *Total Quality Management*, Vol. 12, Issue 7-8, 2001, p.882-889.

