

REKABET YÖNETİME NELER ÖĞRETİR?

M.Atilla ARICIOĞLU*

ÖZET

İşgörenlerin müşteri kimliğine bürünerek piyasanın merkezine oturmaları, kimlik farklılaşmasını yöneticilere de zorunlu kılmıştır. Çünkü ayakta kalabilmek için rekabetin yapısal formülü artık müşterilerin elindedir ve yöneticilerin ısrarlı Fordist dirençleri bu şekilde çözülmek zorunda kalmıştır. Şirketlerin öngörülerini elinde tutan bu faktörün bilinç etkileşimi yine üretimin peşinde koştuğu veri tabanına dönüşerek, örgütsel ve yönetsel değerlerinde yeniden yapılanmasında öncelikli rol oynamıştır. Dışardan gelen bu devrim, geniş bir kabul ve uygulama alanı öngören tanımlamaları korumaya devam ederken, çevrenin taleplerini merkezi oluşturmada etkin kılmaktadır. Bu bağlamda yönetim/örgüt rekabetin anlamı ile kimliklerini yeniden yapılandırmakta ve şirketler müşterinin/işgörenin en iyi stratejik bütüncül-holistik ortak olduğu gerçeği ile hareket etmektedirler. Rekabet bu anlamda örgütün yaşadığı yeni ve farklı iklim özelliği taşıırken, yönetimde müşterinin oluşturduğu değişken iklim koşullarını öğrenme çabasına girmektedir. Bir başka ifade ile rekabet, anlam kazandırdığı serbestliğin değerini yeniden bir öğretmen gibi içeride işgörenlerin, dışarıda müşterilerin eliyle piyasada varolmak isteyen herkes öğretmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Rekabet, Yönetsel Gelişme, Örgütlenme*

WHAT COMPETITION TEACHES TO MANAGEMENT?

ABSTRACT

Being in the market centre by behaving like customers, employees forced managers to identity differentiation. Because customers are the key element in the marketplace, in order to otay competitive, managers' persistence to Fordist approach is not valid anymore.

The factor that determines company's faresights changes into manufacturing database by the result of reengineering managerial and organizational values.

As an external factor this revolution protecto common practies and definitions but effects enviromental demands. Therefore,

* Selçuk Üniversitesi, Mimarlık-Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü

management/organization restructures its identity by the mean of competition and the companies move by the fact that consumer/employee is the best holistic strategic partner. Conceptually, while competition carries a new and different climate quality, it tries to learn the changeable climate conditions which are occurred by the consumers in management. In other words, competition means internally teaching to employees and externally teaching to customers to stay competition in the marketplace.

Key Words: *Competition, Managerial Development, Organization*

1-Giriş

Gelişme sürecine bakıldığında, dünden bugüne kadar geçen süre çok uzun olmamasına rağmen yönetim, çevrenin niteliğinin algılanması ve irdelenmesiyle daha yüksek bir ivme kazanmıştır. Uluslararası ilişkilerden kültüre, müşteriden teknolojik yapılanmaya kadar bir çok unsur örgütlerin ve yönetimlerin geleceğini belirlemede önemli roller üstlenmektedir. Değişkenlerin etkinlik kazanmasıyla bu kompozisyon, rekabet odaklı bir etkileşime dönüşmüştür (Mullins, 1993:80-81).

Nitekim Hanan, günümüzde varolanları, gelecekte olacakları ve olası gelişmeleri ele alırken; rekabetin, şirketlerin gelişmesinde ve yönetsel anlamda yeterli donanıma sahip olunmasında güçlendirici etmen olarak kabul etmektedir. Hanan'a göre, "Büyük şirketlerin egemenliğinden korumak için elde kesin bir ilaç mevcut değildir; burada rekabetin etkinliklerini kullanmak gerekir." (Hanan, 1993:28).

Kapsamlı bir zaman ve uzama sahip olan rekabet, bu bağlamda zaman zaman çevrenin tümünü oluşturmakta, yeniliğin yerinde oluşturma gücünün etkinliğini koymaktadır.

Bu şartlar altında şirketlerin doğru olanı yapmaları, kültürel değerlerle örtüşen toplumsal ve bireysel özellikleri öğrenmeyle birebir ilişkili hale gelmektedir. Bilişim kaşifleri ve yönetim lordları artık yeni bir dünyanın keşfinin değil, yeni yerel dünyaların keşiflerinin peşinden gitmektedir. Yüksek teknoloji birikimleri ile ulaştıkları bu yeni dünyalarda ise kendilerinden önce gelmiş olanların stratejilerini ve taktiklerini öğrenmenin ötesine geçerek, yerlilerin beğenilerini öğrenmek, hatta onlar gibi davranmak durumunda kalmaktadırlar. Bir başka ifade ile teknoloji bir kılavuz kaptan rolü oynamakta ama piyasanın sırları kültürel etmenlerin ve rekabetin derinliği ile birlikte yeni bilgi stoklarını zorunlu kılmaktadır.

Önceleri reddedilen sonraları ise bir çok şirketi ayakta tutan rekabetteki paranoya* yönetimin kendini sorgulamasını, keşfetmesini sağlayarak, yönetim özgürlüğünün önünü açmaktadır. Süreç, Taylor' dan

postmodern döneme kadar bu etmenin gölgesi ile senkronik (belki de hologramik) bir biçimde süregelmektedir / süregitmektedir.

2- Ford'un Kaprisini Aşmak

Birinci Dünya savaşı sonrası, sanayileşmedeki akılcılığın sembollerinden olan H.Ford'un "Müşteri, siyah olması koşuluyla, tercih ettiği renkte arabaya sahip olabilir" söylemi ile emeğin yerini tutacak makinalaşma yüceltilmekte ve üretim egemen bir değerler bütünü, akılcılık önderliğindeki hegemonik yapıyı utku haline getirmeyi hedeflemektedir (Touraine, 1995:115). Ford'un söylemini temellendiren Taylor, önerdiği zihinsel devrimini (Taylor, 1947:18), mekanik bir örgüt yapısını esas alan bilimsel yönetim ilkeleri eşliğinde toplumsal ve kurumsal refahın modeli olarak kurgulamıştır (Taylor,1967:138-141). Taylor, düşünsel zeminde Newtoncu ve Descartesçi yapılanmanın öngörülerinden ve klasik iktisadın Malthuscu damarından yararlanmaktadır.

Özellikle Newton'un, her bir atomun zaman ve mekan içerisinde diğerlerinde yalıtılmış bir ortamda varlığını sürdürdüğü tezi (Zohar ve Marshall, 2000: 46), çevrenin ötelenmesi ya da örgüt merkezli bir anlayışın pazara hükmetmesi açısından yaşamsal bir anlam içermektedir.

Ego santrik bu yaklaşıma rağmen, insan odaklı anlayışı ile ilgili çalışmalarda varlığını senkronize bir biçimde sürdürmektedir.

Nitekim insanın işletmedeki anlamını Roethlisberger "...beşeri bir konuyu beşeri olmayan verilerle açıklamaya çalışmak" şeklinde vurgularken (Roethlisberger,1962 :8), 1913 yılında Munsterberg'in endüstriyel psikoloji üzerine yaptığı çalışma (Stoner ve Wankel,1986:38) ve nihayetinde Alfred Slone ile General Motors'un vizyonunu müşteri tercihleri olarak belirlemesi (Touraine, 1995:115) bunun göstergelerindedir.

Ancak yaşananlar Fordist anlayışın, dominant bir düşünce ve uygulama tekniği olarak etkinliğini sürdürdüğünü göstermektedir.

Fordist süreç, Keynesyen iktisattan aldığı desteğe rağmen 70'li yıllardaki kriz ile ciddi bir daralmaya içerisine girmiş ve yetmezlik düzeyine erişmiştir. Böylece makro ölçekte piyasanın, mikro ölçekte ise işletme içi dengeleri yeniden değerlendirilmiştir. Özellikle Japonya ve Avrupadaki üretim merkezlerinin pazar hamleleri ile nitelik ve nicelik olarak değer kazanan sosyal grupların baskısı, arayışların hızlanmasına neden olmaktadır. Birey ise homo economicus kimliğinden sıyrılarak "işgören" adıyla işletme odağına, müşteri adıyla da piyasanın merkezine konuşlanmasını ya da yeniden keşfedilmesini sağlamıştır.

İşletmeler artık bütüncül bakış açısı ile değerlendirilmektedir. Örgüt-çevre etkileşiminde ise ilişkinin diyalektik bir yapıya büründüğü,

entropi ve sinerji kavramları ile belirginleşmiştir. Çevrede yer alan etmenler ise üretimin ve örgütün denetiminden çıkarak denetleyen bir konum kazanmıştır (Jaffee,2001:235-236). Bir başka ifade ile tüketicinin satın alma formülü değişmeye başlamış, oligopolistik ve monopolcu pazar standartları ortadan kalkmıştır. Yaşanılan değişim, özellikle değişime direnç gösteren ve erki elinde bulunduran tepe yönetimini yakından ilgilendirmektedir.

Volontarist yaklaşımda da belirtildiği gibi, iradeyi elinde buluduran ve örgütsel değerlere esneklik kazandıran güç olarak tepe yönetimi; öncelikle rekabet olmak zorlukların üstesinden gelebilmek amacı ile kendi üretim teknolojisini geliştirmek ve piyasa değerlerini öğrenmek zorunda kalmıştır (Eren,1999:39-41).

Ulaşılan bu zorunluluk ve çözüm arayışları artık "evrensel en iyi" lerin olmadığı gerçeğini de ortaya koymaktadır. Postmodern sürecin izdüşümü olan durumsallık işletmeler için "en iyi" örgüt ve yönetim yapısının "değişen koşullara, zamana ve uzama" bağlı olarak farklılaşacağını ifade etmektedir (Robbins,1998:148-149). Yeni durumu kavrayan tepe yönetimleri de, yeni değerleri belirleme ve yeni gerçeği içselleştirmeye başlamışlardır.

Bu bağlamda yönetim düşüncesi ve örgütlenme biçimi artık (Eren,1999:66):

a-İşletmenin kendi koşulları,

b-Kuruluşun çevresel koşullar ve unsurlarla ilişkisi,

c-Kullandığı teknolojinin özellikleri,

d-Kullandığı personelin-işgörenin sosyo kültürel özellikleri ile birlikte ele almak ve çözüm üretmek zorundadır.

Sıralanan tüm bu etkenler ya da açılımların odak noktasında, müşterinin pazar bilinci ile bu bilinci sürekli olarak yenilemeye zorlayan rekabet anlayışı bulunmaktadır.

Çünkü rekabet sayesinde insanlar; istediği renk ve markada, istediği arabayı seçme özgürlüğüne kavuşurken, sahip oldukları istekler doğrultusunda da üretimin yönlendirilmesini sağlamaktadır.

Günlük yaşamdaki değişimin ve toplumların kendi değerlerini oluşturmasını sağlayarak mekan ve uzamı bütünleştirerek içiçe geçiren bu süreç; apartmanlardan gıda tüketimine, teknik donamından yaşama alanlarına kadar bir çok ürünün yeniden şekillenmesi ve yaygınlaşması gerçeğini açıkça ortaya koymaktadır (Roth,2001:564-565).

Üretim ise dönüşüme uğramış ve artık seçkin bireyler için değil, herkes için hizmet verir hale gelmiştir. Müşteri örgütlenmesi biçiminde şirketlerin

karşısında duran bu olağanüstü topluluk; bir taraftan reklamlar, kampanyalar ve çeşitli satış araçlarıyla yönlendirilmeye çalışılırken, diğer taraftan talepleri giderecek en uygun üretim tekniklerini icat etme ve yüksek niteliğe dayalı standartlar geliştirme gayreti göstermektedir.

Bu durum rekabetin kendi içerisinde debisini arttırmaktadır. Özellikle Japonya' da ki gibi yoğun rekabetin ve rekabet halindeki grupların çokluğu yüksek standartlara ulaşmanın zorlayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır (Porter, 1990, 1990:165).

3-Dışarıdan Gelen Devrim

Öngörülen yönetim değerleri ve üretim tekniklerinin ortak noktası ise rekabeti kazandıracak "devrimler" olması ve bu devrimlerin Taylor' dan bu yana süregelen toplumsal ve kurumsal referansları barındırmasıdır. Ancak önceki devrim öneriler, ağırlıklı olarak üreticinin beğendiği ya da sipariş ettiği öneriler paketi olarak karışımıza çıkmaktadır. Ancak temeli beşeri davranışlarla atılan ve durumsal yaklaşımla ivme kazanan değerleri ise müşterinin talep ettiği biçimde gelişmiştir.

Çünkü müşteri güçlenerek üretici ile rekabet edebilir konuma gelmiştir. Müşterinin sahip olduğu güç böylelikle yönetime ve şirketin rekabet stratejisine ışık tutarak, yol gösterir. Bir başka ifade ile yönetmeyi ve rekabetteki fırsatçılığı öğretir (Hanan, 1993:70-72).

Nitekim müşteri odaklı bir yönetim biçimi olan toplam kalite anlayışının mimarlarından Juran, TKY'nin toplumsal bir devrim olduğunu ileri sürerken (17), Deming ise kitabının amacını " Amerikan yönetim tarzının kökten değiştirmek ...temelden yukarıya yepyeni bir yapı " oluşturmak şeklinde özetlemektedir. Deming' e göre sunulan çözüm önerisi sayesinde, sanayi ile devlet arasında bozulan ilişkiler kökten değişecek ve çağa ayak uyduramayan Adalet Bakanlığı başta olmak üzere; tüm kamu ve özel kesim yöneticileri bu devrimle çöküşe sürüklenen ekonomik ve toplumsal yapıyı kurtaracaklardır (Juran,1989:18). Devrimsel çözümü farklı bir yolla öneren Hammer' de, değişim mühendisliğinin şirketten toplumsal yapıya değin tüm bireyleri kapsadığını ısrarla vurgulamaktadır (Hammer ve Stenton,1995:210). Welch şirketteki girişimleri "devrim " olarak adlandırırken (Slater,1995:129), W. Ouchi' ise Z modeli ile değişimin melez desenini Amerika ve diğer batılı ülkelere bir reçete olarak sunmaktadır (Ouchi,1989:18-20).

Örgütlerin çevreye bağlı olarak yeniden yapılanmasında, esneklik kazanmasında ve yeni olan değerlerle bütünleşme sağlamasında ise model olarak sunulan Öğrenen Örgütlerin aynı zamanda endüstriyel gelişmenin sağlanmasındaki, öğrenen bölgeler ve yoğunlaşma gibi makro ekonomik modellerle bütünleştiği görülmektedir .

Nitekim rekabette başarı sağlayan şirketler rakiplerinden daha hızlı bir biçimde öğrenip, piyasa koşullarına daha kolay uyum sağlamaktadır (De Gues,1988:24).

Tüm bunların ötesinde, gerek geleceğin toplumunu ve şirketlerini 60'ların sonunda kurgulayan Toffler, gerekse yirminci yüzyılın (şimdilik 21. yüzyılında) yönetim duayeni kabul edilen Drucker' yönetim/örgüt, toplum ve şirket bağlamındaki değerlendirmelerini ortaya koyarken; yirminci yüzyılı, insanlık tarihinin en radikal değişimlerinin yaşandığı, nicelik ve nitelik bakımından en farklı yüzyıl olarak tanımlamıştır (Drucker,1995:199).

"Dışardan gelen bu devrim" yönetim değerlerini değiştirip, yeni şirket stratejileri üretilmesini zorunlu kılmaktadır. Rekabeti değerlendirmek durumunda olan yöneticiler piyasanın ekonomik düzeninden sektörel birikime değin bir dizi etkeni incelemek durumunda kalmaktadır. Japon pazarlama uzmanlarının yüzyüze tekniğini ısrarla kullanarak birebir bilgi edinimleri ya da batılı rakiplerinin tercihi olan alan araştırmaları yeni müşterilerin keşfetmek ya da müşterinin yeniden öğrenilmesini zorunluğundan kaynaklanmaktadır. Evrensel pazar yapısında yönetimin zorunlu ya da gönüllü uyum eylemi, avantaj sağlama çabasından öte bir neden içermemektedir. Ancak geleneksel rekabetin yok edici anlayışı geçerliliğini zamanla yitirmekte ve birlikte yaşamının öğrenildiği yeni stratejik ittifaklar piyasanın yapısal formunda kendisine yer bulmaktadır.

Drucker'ın bir anlamda devrim yüzyılı olarak betimlediği bu periyot, aynı zamanda devrimin öncülerinden rekabetin belirlenen çerçevede yönetime neler öğrettiğini de göstermektedir:

1-Yönetim sürecinde, piyasanın koşulları çerçevesinde avantaj sahibi olmak lider ve takım/grup kavramını yeniden ön plana çıkarmıştır. Liderin artık her yönetici için aranan bir özellik olma durumuna gelmesi batı yönetim anlayışında CEO'larla tanımlanırken, bu durum Japonya'da kültürel düzeneğin gereği olarak pek dile getirilmese de; Morita, Matsushita, Toyoda, Honda** gibi kurucular liderin/liderliğin ne denli gerekli olduğunun göstergeleridir.

Liderlerin takımla birlikte çalışması ve takım ruhunun başarı güdüsünde önemli bir etmen olması rekabetin şartı olarak öne sürülürken, yönetimin de bu bağlamda takım değerlerini oluşturma çabası dikkat çekmektedir. Çünkü sinerji rekabetteki en önemli içsel değerdir. Ve güç paylaşıldıkça çoğalır.

2-İşletmeler geleneksel rekabetin yerine işbirliği ve ortaklaşa rekabet anlayışını bir yöntem olarak kabul ettikten sonra (ki bu otomotiv iş kolunda olduğu üzere zaman zaman tehlikeli -kartel- birleşmelere neden olsa da), yönetim değerleri yeni yapılarda keskin bir çizgi ile ayrılmak yerine, birlikte yeni yönetim ve örgüt kültürlerinin doğmasına ya da bir

kültürün diğerinin içerisinde nasıl yaşayacağını öğrenmesine neden olmuştur. Bu durum yerel değerlerin yeniden keşfine neden olurken, pazar dilimlenmesinde ve rekabet stratejilerinin oluşturulması yeni formüllerinin kurgulanmasına kaynaklık etmiştir.

3-Rekabet, ana sanayi-yan sanayi ilişkilerinin değerini ve içeriğini değiştirerek arttırırken, merkez çevre ilişkisinin çevreye doğru yayılmasını zorunlu kılmakta ve çevre ile ilgili iletişimin nasıl kurulacağını merkeze bir yönetim diyagramı biçimde öğretmektedir. Bu durum aynı zamanda rakiplerin birbirlerine üstünlük sağlamasında etken olacak en uygun tedarikçi ile çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Böylelikle hem merkez hem de tedarikçi kendini geliştirebilmektedir.

Bu durum şeffaf bir ilişkiyi zorunlu kılarken, bütüncül bir yapı ile ana sanayinin tüm bilgileri tedarikçi ile paylaşmasına ve güvene dayalı bir ilişki kurmasına neden olmaktadır. Özgünlüğün merkeze oturduğu bu biçim, bilinen ilişkileri alt-üst edecek ve amaç birliği bütüncül yapıdaki herkes için geçerli bir ivme değeri kazanacaktır (Okur,1997:126). Sinerji etkisi için, yönetim anlayışı ego santrik özellikten empatik yapıya doğru kayma gösterecektir.

4-Rekabet, rakibi tanıırken ona ait değerlerle donanımı zorunlu kıldığından, Japonlara ait esnek örgüt yapıları genel anlamda batıda da kullanılmaya başlanmış ve bu yapıları yönetecek lider/yöneticilerin eğitimine ağırlık verilmiştir. Bu durumda yönetim değerleri arasındaki ilişki klasik bir geçişkenlik ya da etkilenmenin ötesine geçerek, yönetim bağlamında bilgi transferlerine dönüşmektedir.

Örneğin, Japonlar tarafından kendi yapılarına bağlı olarak başarı ile uygulanan toplam kalite ve kendi kendini yönetim modelleri, Amerikalılara karşı rekabet üstünlüğü sağlayınca Amerika'daki şirketler tarafından da kabul görüp, uygulanmaya başlanmıştır (Whyte,1965:72).

5-Modern zamanların inşasına dair bir kabul olarak kurgulanan insanın -homo economicus- dualizminin yerine, zihin-beden toplamına ruhunda eklendiği bütüncül insana dönüş gerçekleşmiş ve motivasyonel süreçten verimlilik değerine kadar bir dizi etmen bu çerçevede yeniden gözden geçirilerek, post modern durumsallığın yönetim değerleri bu insan üzerine yeniden inşaa edilmeye başlanmıştır. Kökten değişimi öneren ya da devrim nitelli öngörülerde de bunu görmek mümkündür.

6-Rekabet iç çatışmanın olumlanmasını ve rekabet değerlerinin çatışmacı değil uzlaşmacı olması gerektiğini savunmaktadır. Buna bağlı olarak yönetim ikilemelerinden olan iş ve özel yaşam ayrımı farklı kültürel deneyimlerde hala ayrık görülmekte ise de, bunların arasındaki etkileşimin varlığı artık belirginleşmiş ve isteklendirme sürecinde kullanılmaya başlanmıştır.

7-Toplumsal modellerden bağımsız olarak düşünülen ve kurgulanan yönetim tekniklerinin artık toplumsal, ekonomik ve hukuksal düzlemde de ele alınması önerileri, öne sürenlerin iddiasından çıkarak müşteri merkezli- ademi merkezizetçilik- yapılanma tüm kurumsal yapılarda ve toplumsal düzende kabul görmeye başlamıştır.

8-Müşteri üretimi düzenleyen değer olmanın ötesine geçerek, yönetimi düzenleyen değer olmuştur.

Nitekim Juran, müşteri odaklı bir bakışla ihtiyaçlar ile üretim yönetimi arasındaki ilişkiyi anlatırken, müşterinin kodları/dili ile üreticinin dilini ortak kılarak üretim düzeneğinin yeniden planlamasından söz etmekte ve müşteriye merkeze koymaktadır:

Müşterinin Dili	Müşterinin Yaşamı	GİRDİ
	Müşteri İhtiyaçlarının Keşfi.	SÜREÇ
Bizim Dilimiz	Müşterinin İhtiyaçları	ÇIKTI

Bunu oluşturabilmek için sorulan sorular ise müşteri tercihi ve tutumlarını anlayabilmekte yatar.

Rekabetin yaygınlaşması ve üretim değerlerinde finans gücünün hizmete yönelmesi ile hizmet ağırlıklı yönetim modelleri ve ilkeleri mamul üretime göre ön plana çıkmış, bu da insan odaklı yaklaşımın nitel farklılaşmasına neden olmuştur (Juran,1989:26). Bu durum beraberinde, rekabette müşteri merkezli teorilerin/uygulamaların ağırlık kazanmasına neden olmaktadır. Yöneticiler ise klasik satışçılardan ve bildik dağıtım kanallarından, stratejik satışı ve yerel değerler içeren şirket patentli dağıtım kanallarına yönelmektedirler.

9-Kotter, Porter, De Bono gibi bir çok pazarlama Guru'su rekabette serbestliği öngörmekle birlikte, zaman zaman egemen pazar düşüncesi ve rekabeti alt etme önerilerini sunmaktadırlar. Ancak uygulamadaki değişkenler üstünlüğün her zaman bireysel hareketle mümkün olmadığını göstermekte ve rekabeti etmen değer olarak kullanan müşteri bileşkesi yönetimin bu bağlamda vizyonunu genişletmektedir.

10-Şirketlerin kuruluş amaçları rekabetin dinamizmi ile öncelik ve içerik olarak değişmeye başlamıştır. Yüksek kârın yerini, minimize edilmiş ancak yaygınlaştırılmış kârlılık kavramı alırken, toplumsal yarar öncelik kazanmış ve istihdam ise insan kaynaklarının yeniden doğmasını destekleyen değerlerden oluşmuştur. Diğer taraftan rekabet için bu üç değer bir öncelik değil eşitlik ve değişken bir bileşim ile harekete geçmekte,

dördüncü faktör olarak ise bilginin üretimi ve kullanımı artık ağırlığını hissettirmektedir.

11- Mc Gregor' un öne sürdüğü ve Y modelin de tanımladığı "iş insanın yaşamının eğlence gibi doğal bir parçasıdır" ifadesi, bir adım daha ileri götürülerek, Toffler'ın da öngörülerini doğrularcasına " eğlence ve kültürel yaşam işi kapsamaktadır" haline dönüşmeye başlamıştır (Toffler,1989:99).

12-Rekabet, esnek entegrasyonu önermektedir. Çünkü örgütler, yaşam alanının formel sınırlamalarından çıkarılarak, iş ve özel yaşantı bütünlük içerisinde ele alınmaya başlanmış ve yatay yapı önemsenmiştir.

Bu durum aynı zamanda bireysel ve kurumsal kimlik/kültür arayışına da önemli bir katkı sağlar.Ulaşılan sonuçlar ise özel sektörün ötesinde belediyeler v.b. kamusal alanın örgütlenmesini de etkilemektedir.

4-Sonuç

Üretimin egemen güç olduğu anlayış beraberinde ego santrik bir yönetici anlayışını şirketlerin tanımlanmasında merkez kılarken, müşterinin takdir noktası olması ile tüketim ile üretim arasındaki denge yeni bir boyut kazanmış ve yönetim empatik bir özellik kazanmıştır. Yönetim varolmanın geçerliliğini rekabetin oluşturucu yanı olan müşteri yardımıyla kazanmaya çalışırken, rakiplerinde aslında yok edilmesi gereken düşmanlar değil birlikte yaşanabilecek ortaklar olduğunu öğrenmiştir. Bu durum yani birlikte yaşama öğretisi, yönetim değerleri arasında bilgi paylaşımı ve alışverişini de geliştirerek yeni yönetim modellerinin ötesine geçilerek yeni toplumsal düzlemlerin oluşturulmasına kadar uzanmıştır. Rekabetin çevrenin kendisi haline dönüşmesi yöneticilere, müşteri birlikteliği ile işgören birlikteliğinin aynı noktada uzlaştığını öğretmiştir. Böylece sinerjinin oluşumu için işgörenin ya da entropinin olası mimarı olabilecek müşterilerin en önemli ortaklar olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır.

Uygulanan yöntem, ister alan araştırmaları isterse yüzyüze/birebir ilişki olsun farklı kültürlerin uzlaşma alanı olarak müşteri gerçeğinin etkin değeri olduğunu göstermektedir. Ekonomik gelişmişliğin öncellenmesinde ya da üstünlük değerlerinin tartışılmasında şirketlerin bu beceriye sahip olması, aynı zamanda önerilen modellerin etkilerini kapsamlı hale getirmektedir. Ya da yeniden keşfedilen bu bilgi özel ve kamusal alanlardaki kurumlaşmada yöneticilere ve örgüt yapılanmalarına yön vermekte, başarılı olabilmenin kurallarını yeniden oluşturmaktadır.

KAYNAKLAR**a-Kitaplar**

- DEMİNG, W. Edward (1982), *Out of Crises*, Cambridge Universty Press, Cambridge.
- DRUCKER, Peter F.(1995), *Değişim Çağının Yönetimi*, (Çev.: Zülfü Dicleli), Türk Henkel Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- HAMMER, Michael; STENTON, Steven A. (1995), *Değişim Mühendisliği Devrimi*, (Çev.:Sinem GÜL), Sabah Kitapları, İstanbul.
- HANAN, Mack(1993), *Yarının Rekabeti*, (Çev.:Ziya Kütevin, Eshar Kütevin), İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- JAFFEE, David (2001), *Organization Theory: Tension and Change*, Mc Graw-Hill Edt., New York..
- JURAN, J.M. (1989) , *Juran on Leadership for Quality-An Executive Handbook*, The Free Press, N.Y.
- MULLINS, Laurie J. (1993), *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, London.
- OUCHI, William(1989), *Teori Z*, (Çev.:Yakut Güneri), İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- OKUR, Ayperi Serdaroğlu (1997), *Yalın Üretim*, Söz Yayın, İstanbul..
- PORTER, Michael E.(1990), *The Compatitive Advandage of Nations*, New York Free Press, N.Y.
- ROBBINS, Stephan P.(1998), *Organizational Behavioral*, 8. Edt., Pretince Hall, New Jersey.
- ROETLISBERGER F.J.(1962), *İşletme İdaresi ve Moral*, (Çeviren: Sebahattin ZAİM) Sermet Matbaası, İstanbul.
- SLATER, Robert (1995), *Şirket Yönetimine GE Yaklaşımı*, (Çev: Sinem Gül), Sabah Kitapları, İstanbul.
- STONER James A.F.; WANKEL Charles (1986), *Management*, Third Edition, Prentice-Hill Int. Edt., New Jersey.
- TAYLOR, Frederick W.(1947), *Shop Management*, Harper and Brothers Pub., N.Y.
- TAYLOR, Frederick W.(1967), *The Principles of Scientific Management*, W.W.Norton and Compony, N.Y.
- TOFFLER Alvin(1989), *Şok*, (Ç.Selami Sargut), Altın Yayıncılık, İstanbul..
- TOURAINÉ, Alaine (1995), *Modernliğin Eleştirisi*, (Çeviren: Hülya Tufan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul .
- WHYTE, William H.(1965), *The Organization Man*, Simon and Schuster, N.Y.
- ZOHAR, D. ; MARSHALL, I. (2000), *Spiritual Intelligence*, London

b-Dergiler

De GEUS, Arie (1988), "Planning as Learning", *Harvard Business Review*, March-April

ROTH Klaus (2001) , "Material culture and intercultural communication", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol 25, No 5, October.

* Rekabetin paranoyaklık gibi sarıcı olduğu ve bu tip bir tavır ile rakiplerin daha kolay kontrol edildiği düşüncesine ilişkin ayrıntılı bilgi için: GROVE, Andrew S., **Yalnızca Paranoideler Ayakta Kalır**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1997.

** Japon yönetim tarzı, kültürel dogmaları gereği bireylerin değil grupların ya da şirketlerin başarısından söz eder. Ancak son yıllarda şirketin ve Japon yönetim tarzının anlatıldığı çalışmalarda Samuray-liderlerin yaşam öyküleri anlatılan kavramla özdeşleştirilerek, örnek birey netiliğindeki bireylerin anlatımı yaygınlaşmaktadır. Bununla ilgili olarak ayrıntılı bilgileri içerini bazı çalışmalar: MORITA, Akio, **Made in Japan**, Harper Collins Publisher, London 1987; KOTTER, John P, **Matsushita Liderliği**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1998; KATO, Seisi, **My Years with Toyoto**, Toppan Pritting Co., Tokyo 1981; SAKIYA Tetsuo, **Honda Motor**, Kodonsha Int.Pub., Tokyo 1986; OHNO Taichi, **Toyoto Ruhü**, Scala Yayıncılık, İstanbul 1996.

