

# İŞLETMELERDE YAŞLANMA VE YAŞLANMAYI GECİKTİRME (ANTIAGING) STRATEJİLERİ

**Yrd.Doç.Dr. Hulusi DOĞAN**

Akdeniz Üniversitesi, Alanya İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

**Dr. Sebahattin TAŞ**

Akdeniz Üniversitesi, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı

## ÖZET

*Bu çalışmada işletmelerde yaşlanma kavramı ile yaşlanmanın ana nedenleri ele alınmaktadır. Özellikle bir sistem olarak insanlarla işletmeler arasındaki benzerliklerden yola çıkarak işletmelerde yaşlanmanın ne anlama geldiği ve yaşlanmayı geciktirmeye yönelik ne tür stratejiler geliştirilebileceği ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu anlamda makalenin temel amacı disiplinlerarası bir yaklaşımla işletmelere ve yöneticilere farklı bakış açıları geliştirme ve yeni çözüm yolları üretebilme noktasında kaynaklık, rehberlik edebilmektir.*

**Anahtar Kelimeler:** Yaşlanma, yaşlanmayı geciktirme stratejileri, işletme.

## AGING AND ANTIAGING STRATEGIES IN FIRMS

### ABSTRACT

*This study examines aging concept and basic causes of aging in firms. Moreover it analyzes what aging means and what kinds of strategies can be developed to eliminate the effects of aging in firms by using the similarities between the humanities and firms, particularly as a system. In this respect the main purpose of this study is to be a source or a guide for firms and managers in the process of developing different perspectives and new solutions by using an interdisciplinary approach.*

**Key Words:** Aging, antiaging strategies, firm.

## 1.GİRİŞ

Yıpranma, yaşlanma canlı cansız dünyadaki tüm varlıkların maruz kaldıkları bir süreçtir. Daha ötesi var olmak yaşlanmanın başlangıcı, yeter koşulu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla doğum ya da toprağa atılan tohum, yaşamla yaşlanmanın aynı anda başladığı bir süreç olarak kabul edilmelidir. Kısacası yaşamak yaşlanmak, yaşlanmayı da peşinen kabul etmek demektir.

Yeryüzünde canlılığını var olduğu günkü gibi koruyan bir nesneye de rastlamak olanaklı değildir. Dünyamız bile aktif bir yaşlanma sürecinden

geçmekte, o da artık kendisini eskisi gibi koruyup yenileyememektedir. Hatta insanoğlunun sorumsuz ve çıkarıcı yaklaşımıyla yaşlanmanın somut belirtileri kendini dünyamız ve geleceğimiz için birer tehdit ve tehlike olarak ortaya koymaktadır. Kısacası yaşam ayırım yapmaksızın yaşlanıp yıpranmayı da herkes ve her şey için beraberinde getirmektedir. Ne Antiller’de doğan bir bebek, ne yeni alınan bir gömlek, ne de daha dün dikilen bir çiçek bu sürecin dışında kalabilmektedir. Ancak olanaklı olan tek şey vardır ki o da bu süreci olabildiğince yavaşlatmak, geciktirebilmektir.

Nitekim günümüzde bilim adamları insanların yaşlanmasını olabildiğince yavaşlatmak ve vücudun bir bütün olarak orantılı ve sağlıklı yaşlanması ve yaşamasını sağlamak amacıyla çalışmalar yapmaktadır. Anti-aging (yaşlılığa karşı/yaşlılığı geciktirme/geriye yaşlanma/yaşlanmanın etkilerini azaltma) başlığı altında toplanan bu araştırma ve çalışmalar temel olarak yaşlanma kavramı ile yaşlanmanın nedenleri ve geciktirilme yolları üzerinde durmaktadır. Yapılan araştırma ve çalışmaların ortak yönü ise doğru teşhis, doğru beslenme ve doğru yaşam tarzıyla insan ömrünü uzatma ve genel yaşam kalitesini yükseltmenin olanaklı olduğu gerçeğidir. Bu anlamda anti-aging’in özünde olabildiğince uzun ve kaliteli bir yaşam bulunmaktadır. Bunun için de işe önce olabildiğince erken ve aynı zamanda doğru tespit ve analizlerle başlamak esastır. Her birey farklı fiziksel, sosyal ve karakteristik özelliklere sahip olduğu için ona özgü yol, yöntem ya da metotlar geliştirmek ve uygulamak anti-aging’in başarıya ulaşmasında ön koşuldur. Daha ötesi her alanda olduğu gibi başarının da geliştirilen, önerilen yol ya da yöntemle ilişkin bireyin istek, irade ve kararlılığında yattığı gerçeğidir (Rowe and Kahn, 1987: 143-149; Saltman vd., 2006: 719-746; Rowe and Kahn, 1997: 433-440; Mather and Carstensen, 2005: 496-502).

Unutmamak gerekir ki bireyler gibi işletmeler de, ürünler de markalar da bir ömre sahiptir. Onlar da bu ömürlerini olabildiğince uzun tutmak ve kaliteli geçirmek arzusundadırlar. Hayatın güçlüğü, rekabetin acımasızlığı onların da yaşamlarını tehdit etmektedir. Onlar da yıpranmakta, hayatın inişli çıkışlı yolları onları da sarsabilmektedir. Bakımsızlık, ilgisizlik ya da bir ihmâl onların da bünyelerinde tahribat yapabilmekte, türlü hastalıklara neden ve zemin oluşturabilmektedir. Dolayısıyla onların da kendilerine bakması, sürekli kontrollerden geçmesi, doğru yol ya da yöntemlerle beslenip güçlenmeleri uzun ve sağlıklı bir yaşam için zorunlu görünmektedir (Yükselen, 2003: 191-192; Aaker, 1998: 18-24; Doyle, 1998: 424-426; Mucuk, 1997: 142-150; Birkinshaw vd, 1995: 637-655).

## **2.YAŞLANMA/YIPRANMA KAVRAMI VE İŞLETMELERDE YAŞLANMA**

Yaşlanma bilim adamlarınca “sistemlerin zamanla bozulma tahribata uğrama süreci” olarak tanımlanmaktadır (Rowe and Kahn, 1987: 143-149; Saltman vd., 2006: 719-746). Beden fonksiyonlarının zaman içerisinde zayıflaması, etkinliğini kaybetmesi biyolojik açıdan yaşlanmanın temel belirtileri olarak nitelendirilmektedir. Canlılar açısından da türlü nedenleri olduğu bilinen ve sürekli araştırılan yaşlanma, kimi biyolog ve bilim adamlarınca da tedavisi

olanaklı bir hastalık olarak değerlendirilmektedir. Özellikle son yıllarda genler üzerinde yapılan araştırmalar ve gen teknolojisindeki gelişmeler bu konuda insanlığa önemli umutlar vaat etmektedir. Hatta stresten uzak durma, dengeli beslenme ve egzersiz gibi basit önlem ve uygulamalarla insan ömrünü 25-30 yıl gibi uzunca bir süre uzatmanın olanaklı olduğu bile sıkça dile getirilir olmuştur. Kısacası yaşlanma bugün süresi, etkileri ya da sonuçları kontrol altına alınabilen doğal bir olgu, bir süreç olarak kabul edilmektedir (Rowe and Kahn, 1997: 433-440; Mather and Carstensen, 2005: 496-502). Bu olguyu bir sistem olarak kabul edebileceğimiz işletmeler için de çok uzak saymamak gerekir. Nitekim işletmeler de sürekli değişen bir çevre içerisinde yaşayan, kendilerini zamanında ve gereken şekilde yenileyememeleri halinde kısa sürede yaşlanıp, hayattan silinip gidebilen sistemler olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda işletmelerde yaşlanmadan kastedilen de sistemin zamanla tahribata uğraması, sistemi oluşturan parçaların fonksiyonlarında zayıflama görülmesi ve görevlerini tam olarak yerine getiremeyecek hale gelmesidir. İnsan ömrünün bile doğru teşhis, tedbir ve uygulamalarla uzatılabileceğinin bilimsel olarak savunulduğu bir yüzyılda, işletmelerin sağlıklı, kaliteli ve daha uzun süre yaşamasına yönelik araştırma ve çalışmaların yapılamaması düşünülemez. O halde öncelikle işletmeleri yaşlılığa iten nedenleri, sonrasında da bunu önlemeye yönelik geliştirilebilecek stratejileri irdelemekte yarar vardır.

### 3. İŞLETMELERDE YAŞLANMA NEDENLERİ

Her ne alanda ya da her ne konu da olursa olsun doğru çözümler üretebilmek öncelikle doğru tespitlerle olanaklıdır. Tespit ve teşhisin yanlış olduğu bir noktada doğru tedavi sürecinin geliştirilmesi hiç de kolay olmayacaktır. Her işletmenin de her birey gibi çok farklı bir bünyeye sahip olduğu ve farklı özellikler taşıdığı göz önüne alındığında başarı için de çok hassas, kapsamlı ve derinlemesine bir teşhis ve tespit çalışmasına ihtiyaç duyulacağı açıktır.

Buna paralel olarak işletmelerde sistem içerisindeki parçaların fonksiyonelliğini zamanla zayıflatıp, etkisizleştiren türlü nedenler olabilecektir. Bunların oluşum süreci, işletmeyi etkilemiş şekli ya da miktarı da aynı olmayabilir. Ancak insanlarda olduğu gibi işletmelerde de yaşlanmaya zemin oluşturan bu türlü nedenleri iç ve dış nedenler olmak üzere iki başlık altında toplamak rasyonel görünmektedir. Nitekim bu tarz bir gruplandırma, hem yaşlanma nedenlerini doğru analiz etme hem de ona göre tutarlı stratejiler geliştirme noktasında işletmelere, yöneticilere yol gösterebilecektir.

#### 3.1. İç Nedenler

Canlılarda olduğu gibi işletmelerde de kendi iç yapısından kaynaklanan bazı nedenler yıpranma, yaşlanma ya da fonksiyon bozukluğu gibi bir dizi sıkıntılara zemin hazırlayabilmektedir. Örneğin bazı sorun ya da hastalıklar insanlarda kalıtsal olarak ortaya çıkmaktadır. Diabet, tansiyon ya da son yıllarda hızla artan kanser vakaları bunun en dikkat çeken örneklerindedir. Kısacası genetik yapı ileride doğabilecek olası risk ve sıkıntıların belirleyicisi, temel nedeni olabilmektedir (Gavrilova vd., 1998: 799-804). Benzer şekilde

İşletmelerin de kaliteli ve uzun bir yaşam için öncelikle sağlıklı bir genetik yapıya sahip olmaları gerekir. Bu da daha kuruluş aşamasında ne derece doğru karar ya da tercihlerde bulunulduğuyula ilişkili bir durumdur. Nitekim her yapı genetik açıdan da sağlıklı ve uyumlu bir yapı anlamına gelmez. Bir başka ifadeyle oluşan ya da oluşturulan yapı onun sağlıklı çalıştığı ya da çalışacağı anlamı taşımaz. Görünmeyen ya da göz ardı edilen dokusal uyumsuzluklar özellikle iç ya da dış kaynaklı tehditler altında tüm bünye için her zaman sorun oluşturma potansiyeline sahip birer risk olarak işletmelerde bulunabilir. Bu anlamda işletmelerde sağlıklı bir bünye için sağlıklı bir doğum ve yaşam için gereken koşulların oluşturulması gerekir.

Öncelikle işletmenin doğup yaşayacağı ortamın, yerin çok iyi irdelenmesi kaçınılmazdır. Nitekim işletmenin dokusunu oluşturacak emek, enerji, hammadde, arazi, su gibi kilit unsurlar bu ortamın özelliklerinden şekillenmektedir. Hatta işletmenin dokusuna renk veren sermaye, teknoloji gibi hassas unsurların da yine çoğunlukla bu ortamdan sağlandığı görülmektedir (Karalar, 2005: 74-99; Örucü, 2003: 48-50). Ancak canlılardan farklı olarak işletme dokusunda neyin, ne kadar bulunacağı doğrudan insanların, daha açık bir ifadeyle yöneticilerin tercihine kalmış bir konudur. Canlılar kalıtsal özelliklere karşı korumasız, çaresiz iken işletmeler için yeni bir bünyenin ne derece sağlıklı olacağı yöneticilerin bilgi, deneyim ve sezgilerine bağlı olarak verecekleri kararlarda saklı bulunmaktadır. Dolayısıyla yanlış bir örgütlenmeye gitme, yanlış bir yönetim modeli seçme ya da hammadde, pazar tercihinde hataya düşme doğacak yeni bünyenin sağlığı açısından olumsuz gelişmelerdir. Daha ötesi canlılarda olduğu gibi işletmelerde de sistemin genel anlamda çalışıyor olmasının bu tür hatalı tercih ya da sorunların üzerini örtebilmesidir. Yanlış yaşam tarzı, yanlış beslenme şekli ya da stres gibi nedenlerle insanlarda bir dizi kalıtsal hastalığın daha sonraki yıllarda ortaya çıkmasına benzer şekilde, işletmelerde de iç ya da dış kaynaklı gelişmeler bu tür yapısal odaklı sorunların bir hastalık olarak doğuşuna zemin hazırlayabilmektedir. Ancak erken teşhis canlılarda olduğu gibi işletmelerde de yaşam için en önemli kilit adımlardan/önlemlerden bir tanesidir. Aksi takdirde sinsi bir hastalık olarak bu tür sorunların bünyeyi beklenmedik bir anda ölümle karşı karşıya bırakması uzak bir olasılık değildir. Nitekim birçok insan için dile getirilen "hiç de bir şikayeti yoktu, aniden öldü gitti" söylemi işletmeler için de geçerli olabilmektedir. Damar tıkanıklığına bağlı bir kalp krizi gibi, yapısal (iç) sorunlar da yakın zamanda yaşadığımız kriz dönemlerinde olduğu gibi işletmelerin ölüm sürecini bir anda hızlandırabilmektedir.

### **3.2. Dış Nedenler**

Hava kirliliği, radyasyon, stres gibi dış kaynaklı etkenler insanlarda yaşlanma sürecini hızlandırdığı gibi birçok çevresel unsur da işletmelerin yıpranma sürecinde oldukça etkin rol oynayabilmektedir. Özellikle dış çevredeki değişim ve gelişmeler zamanında ve yeterli tedbir alınmadığında işletmeler için önemli bir yaşlanma/yıpranma tehdidine dönüşebilmektedir. Başta teknoloji olmak üzere pazar koşullarındaki değişimler yıpranma sürecini tetikleyecek işletme içi olası sorun, risk ya da tehditlerin su yüzüne çıkmasına ortam

hazırlayabilmektedir (Aytuğ, 2001: 107-108). Bu anlamda insanlarda yaşlanmaya neden olan dış etkenlerle işletmelerde görülen dış kaynaklı yaşlanma nedenleri arasında genel işleyiş ve sonuçları açısından mantıklı bir ilişki kurmak olanaklı görünmektedir.

Örneğin çevre kirliliği, ultraviyole ışınları ya da nükleer radyasyon gibi değişik etkenler insanlarda yaşlanmanın temel nedeni olarak bilinen "serbest radikal" oluşumunu hızlandırmaktadır. Daha ilginç serbest radikaller temelde ekstra elektron taşıyan zararsız basit oksijen bileşimleridir. Ancak ne zamanki ekstra elektronlar çevre kirliliği, radyasyon gibi dış unsurların etkisiyle bu oksijen bileşimlerinden koparak serbest hale gelirler, işte o zaman insan sağlığı için tehdit oluşturmaya başlarlar. Serbest radikallerin en önemli özelliği ise çok aktif parçacıklar olup çevredeki moleküllere (DNA, protein, yağ vb) saldırarak bir anda onların oksitlenmesine ve vücut için zararlı, zehirli hale gelmesine neden olabilmeleridir (Yu and Chung, 2001: 73-80; Prior, 1999: 1173-1181).

Bu açıdan bakıldığında dış çevredeki gelişmeler de işletmeler için birer tehdit oluşturabilir. Ancak dış çevre içerisindeki herhangi bir unsurun ya da değişimin işletme için bir tehdit oluşturup oluşturmadığı insan vücudunda olduğu gibi onun işletme bünyesinden ekstra bir elektron koparıp koparamadığıyla ilişkili olacaktır. Bu anlamda tehdidin büyüklüğü de doğrudan koparılan elektron sayısı ile ölçülüp değerlendirilecektir. Bu bağlamda dış çevredeki bir gelişimin işletme için tehdit oluşturup oluşturmadığı da aynı insan vücudunda olduğu gibi işletmede de serbest radikallere, daha açıkçası kontrol dışında kalan unsur ya da gelişmelere neden olup olmadığıyla bağlantılıdır. Nitekim bir işletmede denetim dışında kalan unsur sayısı ne kadar fazla ise o işletmedeki sorun ya da sorunlar dizisinde bir artış görülme olasılığı da o derece yüksek olacaktır. Ancak buradan şu anlamı da çıkarmamız gerekir ki dış çevredeki bir unsur ya da gelişimin işletmeye etkisini onun işletme bünyesindeki unsurlarla etkileşim kurma düzeyi belirlemektedir.

Sonuç olarak işletmelerde dış nedenlere bağlı bir yaşlanmadan söz edebilmemiz için üçlü bir ilişkinin varlığı gerekmektedir. Birincisi dış çevrede bir değişim ya da gelişimin olması, ikincisi bu değişim ya da gelişimin işletme bünyesindeki unsur/unsurlarla negatif yönlü (sonuçlu) bir etkileşim kurması daha açıkçası orada kopma ve düzensizliklere yol açması ve son olarak bu kopma ve düzensizliklerin işletme bünyesindeki diğer unsurlara sirayet etmesi.

Dış çevredeki bir değişim ya da gelişimin işletme bünyesindeki unsurlarla etkileşim kuma düzeyinde de yine işletme içi yapısal özelliklerin belirleyici olduğunu unutmamak gerekir. Örneğin çiçek hastalığına karşı daha önce aşılınmış olan bir bünye ile hiç aşı olmamış bir bünye arasında böyle bir hastalığın salgını halinde gösterilecek direnç aynı olmayacaktır. Aşı olmama hali eşit olduğunda da bu sefer beslenme, bakım ve gelişmişlik düzeyine bağlı genel direnç yapısı bünyelerin hastalıkla mücadelesinde belirleyici olacaktır. Öte yandan bir gelişim ya da değişim bir bünyenin genel bağışıklık düzeyine olumlu yönde etki ederken, zayıf olan bir bünye için hayati tehdi-

dönüşebilmektedir. Kısacası bir bünye ile pozitif etkileşim kuran dış kaynaklı bir değişim, bir başka bünye ile negatif etkileşim kurabilmektedir. Bu, bünyelerin genel bağışıklık düzeyi ve yapısal özellikleriyle ilişkili bir durumdur. Örneğin yağmur toprak için yararlı, o derecede de zorunlu ve doğal bir ihtiyaçtır. Toprağa ve toprağın barındırdığı canlılara hayat verecek olan yağmur, zemin zayıf olduğunda toprak için de bir tehdit haline gelebilmektedir. Can, hayat diye beklenen yağmur korumasız, tutunmasız halde olan toprağı da bir anda önüne katıp götürebilmektedir. Zemin ne kadar yumuşak ise gidecek toprağın miktarı da o kadar fazla olabilmekte, hatta bu durum dünyamız için bir kayıp insanlık için de yaşam tehdidi, tehlikesi oluşturabilmektedir. Kısacası kopan her parça, giden her zerre bir kayıp, düzensizlik başıboşluk anlamı taşımaktadır. Hele bu kopma ve başıboşluk insan vücudu ve işletmeler gibi birbirleriyle bağlantılı unsurlardan oluşan sistemler içinde meydana geliyorsa tehlikenin ve tehdidin büyüklüğü artıyor demektir. Bu anlamda işletme içinde başıboşluk, kontrol ve koordinasyonun dışında kalma asla hoş karşılanmaz ve işletme sağlığını tehdit eden birer serbest radikal olarak nitelendirilir. Nitekim sistemlerde başarı bütünü birliğine, uyum ve koordinasyonuna dayanır.

Örneğin bir ordunun başarısı alayların, alaylarındaki bölüklerin, bölüklerindeki takımların, takımlarındaki mangaların, mangalarındaki ise her bir erin göstereceği tutum, sadakat ve başarıya bağlıdır. Herhangi bir erin kendi başına alacağı karar ya da göstereceği davranış şekli koca bir ordunun başarısını engelleyebilmektedir. Onlarca, yüzlerce erin kendi kafasına göre davrandığı bir orduyla zafer kazanmanın mümkün olmayacağı ortadadır. Dolayısıyla işletmelerde de kontrol ve koordinasyonun dışında kalan her unsur genel anlamda bir risk, serbest radikal olarak değerlendirilebilir. Örneğin üretim sürecinde girdi kullanımında ne kadar kaçak var ise bu verimlilik açısından o derece serbest radikal oluşumu anlamına gelir. Bu serbest radikallerin etkisi de sadece üretim bölümünü değil işletmenin tüm bünyesini tehdit edebilir. Bundan pazarlama, finans, muhasebe bölümleri kısaca tüm işletme çalışanları etkilenmektedir. Öte yandan rakipler yeni bir üretim teknolojisi geliştirerek verimliliği daha üst düzeylere çekerse bu mevcut işletmedeki serbest radikallerin (kopma, kaçakların) işletme bünyesine olan etki ve zararının daha da artması anlamına gelir. Bir başka ifadeyle serbest radikallerin diğer hücre, molekül ya da organları oksitleme süreci ve oranı hızlanmaktadır. Zehirlenen, zarar gören hücreler kanserli hale gelmekte organlarda, fonksiyonlarda bozulma, işgörememe hali doğmaktadır.

Sonuç olarak dış çevredeki bir değişim işletme için bir fırsat mı yoksa tehdit mi oluşturuyor? Kopmaya mı, bütünleşmeye mi neden oluyor? Bağışıklık sistemini mi güçlendiriyor? Yoksa bağışıklık sistemindeki bir zaafiyeti mi ortaya çıkarıyor? Tüm bu soruların cevabının dış çevredeki gelişim ya da değişimlerin işletme içi yapısal özelliklerle olan etkileşim ve bu etkileşimlerin yönüne (olumlu/olumsuz) bağlı olduğu unutulmamalıdır.

#### **4. İŞLETMELERDE YAŞLANMAYI GECİKTİRME (ANTIAGING) STRATEJİLERİ**

İşletmelerde yaşlanmaya zemin oluşturan unsurlar ışığında geliştirilecek stratejiler işletmelerin uzun ve kaliteli bir yaşam sürmesinde etkin rol oynayacaktır. Bu stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında en büyük görevin yöneticilere düştüğü de açıktır. Özellikle hangi stratejilerin nerede, ne zaman ve ne şekilde uygulanacağına karar verip harekete geçebilmenin tam anlamıyla bir yöneticilik becerisi olduğu unutulmamalıdır.

##### **4.1. Bünyeyi Tanıma ve Bağışıklık Sistemini Güçlendirme**

Birey olarak da işletme olarak da sürekli devinim içinde olan bir çevrede yaşadığımız açıktır. Sürekli koşuşturmalar, yoğun bir gündem ve giderek zorlaşan yaşam mücadelesi birey ve örgütler açısından sağlam ve sağlıklı bir bünye gerektirmektedir. Bunun en temel yolu da öncelikle sahip olduğumuz bünyeyi olabildiğince iyi ve doğru tanıyabilmekten geçmektedir. Doğru tanımak, doğru tanımlayabilmek neticede bir şeyi doğru kullanmak ve sağlıklı yaşatabilmenin ön koşulu, ana kilidi durumundadır.

Özellikleri çok iyi bilinmeyen bir makinanın kullanım, bakım ve onarımında yetersiz kalınacağı gibi örgüt bünyesini de iyi tanıyamamak önemli sorun ya da sıkıntılara neden olabilmektedir. Öncelikle bu durum ne gibi bir potansiyele, ne tür yeteneklere sahip olduğunun tam olarak anlaşılmasını engelleyebilmektedir. Bu var olan potansiyelin, özelliklerin rekabet arenasına aktarılabilmesi noktasında önemli bir kayıp anlamı taşımaktadır. Daha ötesi böyle bir durum bünye içerisinde bulunan ve ileride önemli sorun ya da hastalıklara neden olabilecek kusur ya da eksikliklerin zamanında görülerek gereken tedbirlerin alınmasına bir tür engel, miyopsi özelliği taşımaktadır.

İnsanlardaki vitamin, mineral ya da hormonlardaki eksiklikler gibi işletmeler için de hayati önem taşıyan unsurlardaki yetersizliklerin bir an önce belirlenmesi ve buna göre gereken önlemin alınması son derece önemlidir (Everitt and Meites, 1989: 139-147). Ancak bir bünyenin kendinde olan eksikliği görmesi kolay olmayabilir. Hele bu, o an için rahatsızlık, sıkıntı ya da güçlük vermeyen bir eksiklik ise çok daha zor olabilir. Bu durumda kıyaslama (benchmarking) yoluna gitmek, bünyeyi aynı yaş grubunda olan diğer bünyelerle karşılaştırmak büyük yararlar sağlayabilir (Özer, 1999: 3-35). Unutmamak gerekir ki ayakta olmak, sağlıklı olmak anlamı taşımaz. Yaşıtlarına göre kısa ve cılız kalmak, yüzde solgunluk, tırnaklarda solgunluk ve zayıflık, genel bir isteksizlik ve hareketsizlik insanlarda bünyevi sorunların varlığı için ipucu olarak değerlendirilebilmektedir. Bu anlamda yöneticiler de işletmelerini kendi bünyelerinde bulunan eksiklik ya da yetersizlikleri görebilmek için aynı sektörde bulunan diğer işletmelerle kıyaslayabilirler. Diğer işletme bünyeleri olası eksik ya da sorunları görme bağlamında yöneticilere ışık tutabilecektir.

Bu yaklaşımın en önemli özelliği eksikliklerin bir hastalığa dönüşmeden belirlenip önlem alınması, bünyenin olası hastalık ya da salgın risklerine karşı önceden güçlendirilmesidir. Daha açık bir ifadeyle bünyedeki eksik ya da zayıflıkların olabildiğince hızla kapatılması, güçlü yönlerinin, direnç ve dirayetin de yine olabildiğince canlı ve diri tutulabilmesidir. Bunun için iki temel yoldan söz etmek olanaklıdır. Bunlardan birincisi önleyici/tedavi edici yöntemler, ikincisi ise geliştirici (senaryo, kriz yöntemleri) yöntemlerdir.

**Önleyici/Tedavi Edici Yöntemler:** Bu yöntemin temelinde insan vücudunda olduğu gibi öncelikle işletme bünyesindeki eksiklik ya da yetersizliklerin belirlenmesi vardır. Bir dizi vitamin, mineral ya da hormonal eksikliklerin insan vücudu için oluşturduğu risk ya da tehditler gibi işletmede de yetersiz olan hayati unsurların hızla belirlenerek desteklenmesi, tamamlanması yoluna gidilmelidir. Bu açıdan bakıldığında başta bilgi olmak üzere ki teknoloji de bunun içine dahil edilmelidir işbirliği, paylaşım, takım çalışması, motivasyon, iş tatmini gibi daha çok sosyal odaklı unsurlar işletmenin sağlıklı bir gelişim ve yaşam için ihtiyaç duyacağı hormon, vitamin ya da mineraller olarak değerlendirilebilir (Joshi and Rai, 2000: 323-345; Hall and Andriani, 1998: 685-697; Powell and Micallef, 1997: 375-405; Argyres, 1996: 395-410; Peteraf, 1993: 179-191; Özkalp ve Kirel, 1996: 93-109). Nitekim bina, makine, araç gereç ya da insan kaynakları hemen hemen her işletmede bulunan temel unsurlardır. Bir anlamda bunlar işletmenin iskeletini oluşturmaktadır. Ayrıca üretim, pazarlama, ar-ge, muhasebe-finans, yönetim ya da halkla ilişkiler gibi işletme fonksiyonları da bu iskelet içerisinde yer alan organlar olarak değerlendirilebilir. Gerek iskeletin sağlam yapıda ve dik durması, gerekse organların sağlık ve uyum içinde çalışabilmesi için hormon, vitamin ve minerallerin işletme bünyesinde yeter düzeyde olması gerekir. Bunun için işletmenin canlı dokusunu oluşturan sosyal yapısının geliştirilmesi, güçlendirilmesi gerekir. İşletmenin daha statik, durağan kesitini oluşturan fiziksel unsurların etkinliği de genel anlamda bu sosyal yapının canlılığına, gücüne bağlıdır. Diğer yandan işletme adı, marka, imaj ya da ürün gibi işletmenin doğrudan dışa yansıyan, dış yüzünü oluşturan unsurlarının altında da bu fiziki ve sosyal yapının olduğu unutulmamalıdır. Bu bağlamda sözü edilen unsurlar işletmenin cildi gibidir. İskelet ve organlar ne kadar sağlıklı ve sağlam ise, ihtiyaç duyulan hormon, vitamin ve mineraller ne derece eksiksiz ise cilt de o derece parlak ve sağlıklı olacaktır. Aksi cilde aynen yansıyacak sorunlar ve yıpranmalar kendini solgunluk, kırışıklık, çatlak ve lekeler şeklinde gösterecektir. Kısacası buradan çıkarılacak sonuç işletmelerde olduğu gibi ürün, işletme adı, marka ya da imaj gibi doğrudan dışa yansıyan unsurlarda da bir yıpranma ve yaşlanma sürecinin olabileceği gerçeğidir. Ayrıca bu unsurlardaki yıpranma ve yaşlanmaların da doğrudan işletme bünyesindeki eksiklik, sorun ya da yıpranmalarla bağlantılı olabileceği de gözlerden kaçırılmaması gereken bir başka gerçek olarak önümüzde durmaktadır.

**Geliştirici Yöntemler:** İşletme bünyesinde herhangi bir sorun ya da eksiklik hissedilmeyebilir. Ancak başışıklık sisteminin sürekli dinç ve zinde tutulması sağlıklı bir yaşam ve gelecek için zorunlu olabilir. Bu anlamda işletmenin olası risk ya da tehditlere karşı kendini hazır tutması, kendini sürekli yenilemeye



ve geliştirmeye çalışması akıllıca bir yol olacaktır. Bir bünyenin hasta ya da hastalık tehdidi altında olmaması onun herhangi bir sorun ya da tehditle karşılaşana kadar hiç bir şey yapmaması anlamına gelmez. Dolayısıyla bireyin aldığı gıdaya, beslenme ve yaşam şekline dikkat göstermesi, periyodik kontrollerden geçmesi, gerekirse koruyucu aşılarda yaptırmayı yerinde uygulamalar olacaktır. Bir hastalığa karşı önlem alınması o hastalığı atlattığına göre çok daha kolay, çok daha az masraflı ve yıpratıcı olacaktır.

Bu anlamda işletmelerin de herhangi bir zorunluluk olmaksızın kendi bünyelerini geliştirip güçlendirmeleri uzun ve kaliteli bir yaşam için doğru yaklaşım tarzı olacaktır. Nitekim bu yaklaşımın özünde tepkiye (reaktif) değil, önceden harekete geçmeye (proaktif) dayalı bir anlayış vardır. Dolayısıyla senaryolar üretme, kısmi şok dalgaları ve kriz senaryoları ile işgörenleri sarsıp düşünmeye, fikir üretmeye yöneltme, örgütü içi ya da örgüt dışı eğitim faaliyetleri (seminer, kurs, konferans vb) düzenleme, kalite çemberleri ve değişim mühendisliği gibi sürekli iyileştirme ve geliştirme yöntemleri ile beyin fırtınaları ya da proje takımları oluşturma gibi işlem ya da girişimleri bu çerçevede değerlendirmek olanaklıdır (Seymen, 2000: 50-83; Aaker, 1998: 109; Daft, 1991; 202, 505-510). Özellikle yenilik ve yaratıcılıkla sonuçlanan birçok eylem ya da girişimin altında da bu tarz geliştirici yöntemlerin bulunduğunu da asla unutmamak gerekir.

#### 4.2. Dengeli Yaşam

Bünyenin, sistemin sağlıklı ve zinde kalacak şekilde yaşam sürmesi kaliteli ve uzun bir ömür için önemlidir. Bunda da temel belirleyicilerden bir tanesi sistemin harcayabileceği kadar girdi alması ya da bir başka ifadeyle aldığı girdileri harcayabilmesidir. Özellikle canlılarda alınan enerjinin tüketilememesi, yakılamaması bünyeye yük olarak geri dönebilmekte ve zamanla da sistemin varlığı için önemli bir tehdit haline gelebilmektedir. Özellikle bu yükün önemsenmeyen küçük girdi, enerji artıklarının zaman içerisinde birikim ve bileşimlerinden oluştuğu da asla unutulmamalıdır. Sistemin var oluş nedeninin girdi yüklenmek olmadığı aksine girdi girişinin tamamen sistemin varlığını devam ettirmek için zorunlu bir süreç olduğu gerçeği de gözlerden kaçırılmamalıdır. Daha açık bir ifadeyle yemek için mi yaşamak, yaşamak için mi yemek gerekir sorusu bu nokta da işletmeler için de geçerli olmaktadır. Dolayısıyla eritilemeyecek düzeyde sürekli girdi alışlarının hantallaşma, buna bağlı olarak da çeviklik ve esnekliğin yitirilmesi anlamına geldiği bilinmelidir. Ayrıca hantallaşmanın iç ve dış tehditlere karşı da daha açık bir bünye, sistem anlamı taşıdığı asla unutulmamalıdır.

Bu bağlamda işletmelerde hantallaşmanın öncelikle girdi alış ve yapılanma tarzına bağlı sorunlardan kaynaklanabileceğini söylemek olanaklıdır. Örneğin işletmeler için yeterince hammadde, enerji gibi girdi alışları sistemin varlığı için önemlidir. Hatta bunların cazip koşullarda fazladan alınıp depolanması bile yararlı olabilir. Ancak asıl önemli olan bunların kullanılıp ürüne dönüştürülebilmesidir. Daha açıkçası ürün olarak pazarlarda satılıp, eritilebilmesidir. Aksi girdi ya da ürün olarak stoklarda birikim, şişme anlamına gelir ki bu da işletme için bir maliyet, hatta yaşamsal bir tehdit

özelliği taşıyabilir. Bir nehirdeki yüksek su seviyesi nasıl tehlikeli kayalıkları gizlerse, işletmelerdeki yüksek stok düzeyleri de etkinsizliğin kaynaklarını, düşük ürün kalitesinin nedenlerini gizleyebilmektedir (Öztürk, 1997: 372; Taha, 2000: 433). Nitekim stoklardaki aşırı şişme ve kronikleşen birikimler nedeniyle birçok işletmenin yaşam sahnesinden silinip gittiği de bilinen bir gerçektir. Öte yandan stoklardaki aşırı birikimler gibi yeterince girdi alamamanın da işletmeler için yaşamı tehdit eden bir unsur olduğu açıktır. Hantallaşma hayatı nasıl olumsuz etkileyebiliyorsa, yeterli girdi alamama da sistem fonksiyonlarının sağlıklı çalışmasını engelleyebilmektedir. Örneğin stoklardaki bir yetersizlik ya da tükenme kendini doğrudan tüketici doyumsuzluğu ya da satışlarda bir düşme, kayıp şeklinde gösterecektir. Bu durumun uzun süreli devamı ise işletme yaşamında arzulanmayan sonuçların oluşumu anlamına gelecektir. Dolayısıyla bu konu işletmelerde ve bilim çevrelerinde sıkça ele alınmakta, insanlarda olduğu gibi işletmelerde de girdi alımı ve tüketiminde dengeli bir yaşamın nasıl oluşturulabileceği irdelenmeye çalışılmaktadır. Hatta başta envanter modelleri olmak üzere son yıllarda sıkça dile getirilen tam zamanında üretim (JIT) modeli de bu dengeli yaşamı kurmaya yönelik geliştirilen yöntemler olarak dikkat çekmektedir (Öztürk, 1997: 331-374).

İşletmelerde dengeli yaşamın sadece girdi alım ve kullanımıyla ya da daha açık bir ifadeyle sadece fiziksel unsurlarla ilişkili bir süreç olduğunu düşünmek hatalı olacaktır. İşletmelerin temel yapı taşlarından olan insan kaynaklarındaki dengesizlik ya da tutarsızlıklar da işletme yaşamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşgören sayısındaki yetersizlik gibi aşırı istihdam da işletme sağlığını bozabilecektir. Nitekim aşırı istihdamın ülkemiz kamu kurum ve kuruluşlarındaki en önemli sorunlardan biri olduğu yıllarca dile getirilmiş ve hantallaşmanın temel nedenlerinden biri olarak gösterilmiştir.

Benzer şekilde kullanılan teknoloji de işletmelerde dengeli bir yaşamın oluşturulmasında belirleyici rol oynayabilmektedir. Örneğin rakiplere oranla daha fazla enerji ya da girdi tüketimine neden olan bir teknoloji kullanımı işletme sağlığı açısından bir tehdit niteliğine bürünebilmektedir. Öyleki bu tür bir teknoloji hem rakipler kadar üretebilmek için daha fazla kaynak kullanmayı, hem de daha fazla çalışmayı zorunlu kılabilmektedir. Dolayısıyla bu durum işletmenin aynı zaman zarfı içerisinde rakiplerine oranla bir bütün olarak daha fazla yıpranması anlamına gelmektedir. Tersine ise işletme bünyesinin daha zinde ve dirençli halde kalmasına işaret etmektedir. Sonuç olarak insanlarda olduğu gibi işletmelerde de dengeli yaşamın neyin, ne kadar ve nasıl kullanıp tüketileceğiyle ilişkili bir karar ve eylemler dizisi olduğu gerçektir. İnsanlarda akıl ve irade bu sürecin temel belirleyicileri olurken, işletmelerde bu görevi yöneticiler yerine getirmektedir.

#### **4.3. Sağlıklı Bir Çevrede Yaşamak**

Sağlıklı beslenmek ve sağlıklı bir yaşam sürdürebilmek için öncelikle sağlıklı bir çevreye ihtiyaç duyulduğu açıktır. Özellikle yaşam için gerekli olan girdilerin ana kaynağının çevre olduğu unutulmamalıdır. Bu anlamda çevredeki kirlenmenin oradan alınacak girdiler de bir kirlenmeye yol açacağı,

dolayısıyla bunun da mevcut bünyeler için önemli bir tehdit oluşturması kaçınılmazdır. Nitekim bilim adamları sağlıklı, uzun ve kaliteli bir yaşam için öncelikle sağlıklı bir çevreye ihtiyaç duyulduğunu sıkça şekilde dile getirmektedirler (Peel vd, 2007; 145-152; Fritsch vd, 2007: 307-322; Rowe and Kahn, 1997: 433-440).

İşletmelerin de canlılar gibi temel girdi ve ihtiyaçlarını dış çevreden karşıladıkları göz önüne alındığında onların da öncelikle sağlıklı bir çevreye ihtiyaç duyacakları son derece açıktır. Bu anlamda çevrenin kirlenmesi ve buna bağlı olarak çevreden alınacak girdilerin sağlıksız olması işletmenin direncini, gücünü ve sağlığını koruyabilmesi anlamında olumsuz bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Sağlık sorunlarının artması, yıpranma ve yaşlanma sürecinin hızlanması bağlamında bu tarz bir gelişim işletmeler tarafından asla arzu edilmeyecektir.

Bu durumda ise işletmeler için sağlıklı bir çevrenin nasıl olabileceği ya da ne gibi özellikler taşıyacağını doğru tanımlamak, iyi analiz etmek gerekecektir. Sağlıklı çevre denildiğinde de işletmeler için ilk önce aklı istikrar ve düzen gelmektedir. İstikrar ve düzen ise ekonomiden siyasete, hukuktan fiziki çevreye kadar her alanda her konuda aranan, özlenen değerdir. Enflasyonist ya da deflasyonist eğilimlerin inişli çıkışlı grafikler sergilediği ya da tekelleşmelerin birçok alanda ya da sektörde egemen olduğu ya da devlet müdahalelerinin sıkça yaşandığı ekonomik yapı işletmeler için çok da sağlıklı bir çevre özelliği taşımayacaktır. Benzer şekilde siyasi istikrarın sağlanmadığı, ülkenin kolayca kaosa ya da iç savaşa sürüklenebildiği bir ortam da işletmeler için huzurlu, sağlıklı bir çevre anlamına gelmeyecektir. Öte yandan kanunların sıkça değiştiği ya da kişiye ya da duruma göre farklı uyarlanıp uygulanabildiği, rüşvetin yolsuzluğun boy gösterdiği bir çevre de işletmeler için güvenli, ortam olmayacaktır. Ayrıca başta deprem olmak üzere doğal afetlerin tehdidi altında bulunan bir çevrenin de işletmeler için çok çekici bir özellik taşıdığı söylenemez. Kısacası bu ve buna benzer çevre odaklı daha birçok unsur işletmelerin yaşam süreci üzerinde doğrudan etkili, belirleyici olabilmektedir.

İşletmelerin sağlıksız bir çevreyi bir anda düzeltmek gibi çok köklü bir yaptırım ya da faaliyetleri olmayabilir. Ancak sağlıksız çevrenin etkilerini en aza indirmeye ya da yaşadığı çevreyi değiştirmeye yönelik eylem ya da girişimleri olabilir. Örneğin siyasi ya da ekonomik istikrarın sağlanmadığı bir çevrede faaliyet göstermek zorunda olan bir işletme, çevrenin etkilerini en aza indirmeye bağlamında bir başka sektör ya da ürün dalında da üretime geçebilir. Ya da bu işletme aynı sektör ya da ürün dalında üretime devam etmekle beraber yaşam çevresini genişletebilir. Dış pazarlara açılmak, başka ülkelerde şubeler açmak ya da ortaklıklara girişmek yaşam çevresini genişletmeye yönelik faaliyetler olarak değerlendirilebilir. Kimi zamanda sağlıklı ve uzun ömürlü bir yaşam için bulunan çevreyi terkedip, yeni bir çevrede hayata devam etmek de en doğru yol olarak tercih edilebilir. Üretim faaliyetlerini kademeli olarak bir başka ülkeye taşımak ya da işletmeyi elden çıkarıp bir başka ülkede yeni bir işletme kurmak ya da var olan bir işletmeyi satın almak bu çerçevede değerlendirilebilecek faaliyetlerdir. Hatta

günümüzde işletmeler bununla da yetinmeyerek karma, küresel bir çevre oluşturma yoluna da gidebilmektedirler. Her çevrenin en iyi özelliğini bir çevrede toplamak suretiyle en iyi çevreyi oluşturma çabası içindedirler. Adeta bir yerin suyunu, bir yerin havasını, bir yerin toprağını, bir başka yerin de en iyi tohumunu bir noktada buluşturmak üzere en güzel meyveyi, sebzeği üretmekte ve bunları da en cazip pazar koşullarının olduğu yerlerde pazarlamaktadırlar. Kısacası farklı çevrelerden gelen hammadde, işgücü, teknoloji gibi kilit unsurlar bir çevrede toplanmakta ve ürün olarak çekici pazarlara yönlendirilmektedir. Sonuç olarak bugün bir dizi işletmeler sağlıklı çevrelerde yaşamak ya da bu çevrelerin etkisini en aza indirmekle uğraşırken, kimi işletmeler de küresel çevrelerde küresel nimetlerin getirilerini toplamaktadırlar (Akat, 2003: 21-25; Karafakioğlu, 1997: 108-130; Grosse and Kujawa, 1995: 575-582).

#### **4.4. Sağlıklı Bir Diyet Programı**

İdeal, doğru ölçü ya da ölçekte olmak insanlar için de işletmeler için de sağlıklı yaşam açısından önemli bir unsurdur. Özellikle bünyeye binebilecek fazla yükler atalet ve hantallaşmaya neden olabilmekte, sistemin genel hareket kabiliyetini sınırlayabilmektedir. Daha ötesi bu tür yük ya da ağırlıklar sistem içerisindeki birimlerin de sağlıklı çalışmasını engelleyebilmektedir. Fazla yüklerle yaşamak birimler ve buldukları sistem için daha fazla çalışmak ve daha hızlı yıpranmak anlamı taşımaktadır (Holehan and Merry, 1986: 329-368; Masoro vd., 1992: 202-208). İdeal kapasitesi 5 ton olan bir kamyonun sürekli 8 ton yük koymak suretiyle taşıma yapmak motorun ve kamyonun genel yaşam süresini kısaltacağı gibi fazla yüklerle çalışmak da işletme yaşamını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Ancak insanlar gibi türlü nedenlerle ideal ölçülerinin dışına çıkmış olan işletmelerle de karşılaşmak olağandır. Bu durumda en akılcı yol işletme sağlığını tehdit eden bu yüklerden kurtulmaktır. Bunun için de sağlıklı bir egzersiz ve diyet programına ihtiyaç duyulacaktır.

İşletmeler için uygulanabilecek diyet programı kalori alımını kısıtlamak suretiyle küçülmeye (downsizing) gitmektir. Ancak personel çıkarımına dayalı bu program insan vücudunda olduğu gibi bir dizi yararlarının yanısıra sakıncalar da doğurabilmektedir. Örneğin diyet insanlarda kilo kaybıyla beraber kolesterol seviyesi, kan basıncı ve kan şekerinin düşmesi gibi önemli yararlarının yanı sıra depresyon, hafıza kaybı, kas kütlesi ve kemik yoğunluğunda azalma, kansızlık ve baş dönmesi gibi çok önemli risk ya da tehditlere de neden olabilmektedir (Walford vd., 1992: 11533-11537). Aynı şekilde küçülme de işletme bünyesinde doğrudan bir kilo kaybı ve esneklik sağlayabilmekte ancak personel üzerinde stres, gelecek korkusu, sıkıntı ve verim düşüklüğü gibi çok önemli problemler de yaratabilmektedir. Personelin moralini bozması, işletmeye olan bağlılığını azaltması, kayıtsızlığı ve yabancılaşmayı arttırması bu programın uygulanmasında çok dikkatli olmayı gerektiren unsurlardır (Koçel, 1999: 333; Emshoff, 1994: 52).

Egzersiz ise kalori yakımına yönelik bir uygulamadır. Bünyedeki yağ oranı azaltılırken kas kütlesi güçlendirilip arttırılmaktadır. Bir anlamda yağ kasa

dönüştürülmektedir. Diyetin aksine egzersiz ölçülü ve düzenli yapıldığı sürece sayısız yararı bulunmaktadır. Bu nedenle diyetten öte düzenli egzersizler önerilmektedir (Evans, 2004: 601-609). Benzer şekilde işletmeler için de öncelikle personel çıkarımına yönelik diyet programlarından daha çok hantallaşmayı önleyici egzersizler tercih edilmelidir. Örneğin personel güçlendirme (empowerment) işi yapanı işin sahibi haline getirip karar verme yetkisini tüm katman ve kademelere yayma amacı güderek işletmelerde hantallaşmayı gidermeye yönelik bir egzersiz olarak değerlendirilebilir (Koçel, 1999: 320-321). Nitekim özünde personelin çıkartılması değil, aksine karar verici hale getirilmesi bulunmaktadır.

İşletmelerde diyet ya da egzersiz programları ayrı ayrı uygulanabileceği gibi bunlar birlikte de kullanılabilir. Örneğin bir işletme küçülme ve personel güçlendirme işlemlerini aynı anda başlatabilir. Ya da bir işletme hem küçülme hem de kademe azaltma (delaying) yoluna gidebilir. O halde böyle bir uygulama karma nitelik taşıyacaktır. Bir yandan personel çıkarılarak diyet, diğer yandan işletmedeki hantallaşmanın önüne geçmek amacıyla yönetim kademeleri azaltılarak egzersiz programı aynı anda uygulanmış olacaktır.

Diğer yandan bir uygulama kullanım şekline göre de diyet ya da egzersiz niteliği taşıyabilir. Örneğin bir işletme güvenlik personelinin işine son verip bu hizmeti bir başka güvenlik işletmesinden satın alma (outsourcing) yoluna gidiyorsa bu bir diyet niteliği taşıyan uygulama olacaktır. Tersine bu işi güvenlik personelinin başka birim ya da bölümlerde görevlendirmek suretiyle yapıyor ise o zaman bu işlem egzersiz niteliğinde bir uygulama olarak değerlendirilecektir.

İşletmelerin diyet, egzersiz ya da karma programlardan hangisini tercih edeceği ya da etmesi gerektiği ise duruma, amaca ve zamana göre değişecektir. Ancak sıkı diyetler görünürde çabuk sonuçlar verse de egzersizlerin daha geç ancak daha kalıcı sonuçlar verdiği gerçeği asla gözlerden kaçırılmamalıdır.

#### **4.5. Doğru Transfer/Doku Uyuşması**

Sistemin ve onu oluşturan birimlerin sağlıklı çalışması kaliteli bir yaşam ve amaçlara ulaşma açısından önemlidir. Ancak birimlerde yıpranma ve fonksiyonların tam olarak yerine getirilememesi hali de hayatın bir gerçeğidir. Böbreklerde çürüme ya da karaciğerin iflas etmesi gibi insanlarda görülen sağlık sorunlarına işletmelerde de rastlamak olanaklıdır. İlaç tedavisinin sonuç vermeyeceği bu tür rahatsızlıklarda da diğer bünyelerden sağlıklı organların nakledilmesi kaçınılmaz hale gelebilmektedir. Böyle durumlarda doku uyuşması başta olmak üzere operasyon zamanı ve başarısı da önem taşımakta, belirleyici olmaktadır. İnsanlarda olduğu gibi işletmelerde de yıpranmış, yaşlanmış, fonksiyonelliğini yitirmiş ya da yetersiz kalmış birimlere transfer yapılması zorunlu olabilir. Ancak yine insanlarda olduğu gibi bu tür transferlerde doku uyuşması son derece büyük önem taşımaktadır.

Personel, yönetim modeli ya da teknoloji gibi kilit unsurlar başka bünyelerden işletmelere transfer edilebilmektedir. Ancak her transferin mutlak başarılı olacağını söylemek olanaklı değildir. Bu, transfer edilen unsurun yeni bünyeye ne kadar zamanda ve ne derece uyum sağlayacağıyla ilişkilidir. Onun için de doğru bir teşhis ve başarılı bir operasyon sürecine ihtiyaç vardır. Bunun anlamı transfer sürecinde yöneticilere büyük görev ve sorumluluklar düştüğü gerçeğidir. Nitekim transferler bir şeyin ya da bir değer olduğu gibi alınıp işletme bünyesine yerleştirilmesi anlamına gelmez. Transferin başarısı açısından uyumlaştırma işlemlerine de ihtiyaç duyulacaktır. Örneğin Japon Yönetim Modeli (J) yönetimde başarılı bir model olabilir. Ancak bu, söz konusu modelin her işletmede ve her ülkede başarılı olacağı anlamına gelmez. Nitekim bu model Amerikan işletmeleri ve kültürüne William Quchi tarafından Z teorisi olarak uyarlanıp transfer edilmiştir (Ertürk, 1998: 140; Quchi, 1987: 61-74). Uyarlama işlemi ise tam bir uzmanlık ve deneyim işidir. Teşhisle birlikte işin can alıcı kısmı operasyon bölümüdür. Ancak iş operasyonla da bitmemekte ondan sonraki süreç de sıkı bir kontrol ve takip gerektirmektedir. Çıkacak olası sorunlara anında müdahale edilmekte, transferin sonuçları ve getirileri yakından izlenmektedir.

Öte yandan reklam, fiyat, dağıtım ve ürün gibi kilit unsurlarda da uyarlama ve uyumlaştırmalara gidildiği bilinmektedir. Hatta pazar, rekabet koşulları bu tür uyarlama ve uyumlaştırmaları zorunlu kılabilir. Özellikle uluslararası pazarlarda bu tür uyarlama ve uyumlaştırmalar başarıda kilit rol oynayabilmektedir (Yükselen, 2003: 127-129; Akat, 2003: 89-196). Ayrıca stratejik işbirlikleri gibi ortaklık ve beraberliklerin de işletmeler arasında transferlere ortam, zemin oluşturduğu dolayısıyla dokusal uyumların da bu tür birliktelik ve beraberliklerin geleceği ve başarısında da belirleyici olduğu unutulmamalıdır (Hamel, 1999: 83-101; Simonin, 1997: 1151-1555; Leroy and Ramanantsoa, 1997: 871-875). Sonuç olarak transferler ve doku uyumu işletmelerin yaşamını uzatma açısından hassas işlemlerdir. Başarıyla gerçekleşen her transfer işletme ömrüne önemli bir katkı anlamı taşımaktadır. Tersine işletme bünyesinin daha da yıpranması, güç ve kan kaybetmesi gibi önemli sorun ya da sıkıntılara yol açabilmektedir.

## **SONUÇ**

Günümüz koşullarında kalıplaşmış kural, ilke ya da çerçevelerin dışına çıkmak farklı düşünmek, yenilik ve yaratıcılık tabanlı bir eksende yeni çözüm yolları üretebilmek son derece önem kazanır olmuştur. Her şeyin hızla değişebildiği, bir anlamda değişim rüzgarlarının her şeyi önüne katıp sürükleyip savurabildiği böyle bir ortamda bu tarz yeni yaklaşım ve bakış açıları da adeta ayakta kalabilmek, rekabet arenasında var ve bir adım önde olabilmek için aranan, özlenen ve sürekli teşvik edilen bir değer haline gelmiştir. Bu anlamda olay ya da olguları tek bir açıdan bakıp incelemek yerine bunları belirli bir çerçeve içinde diğer olay ya da olgularla ilişkili olarak değerlendirmenin onları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açısından çok daha olumlu sonuçlar verdiği görülüp, kabul edilmektedir. Nitekim son yıllarda disiplinlerarası işbirliği ve yaklaşımlar da bu bağlamda destek görüp, hız kazanmaktadır.

İşletmelere ve işletmecilik ilkelerine de değişen koşullar altında farklı bakış açılarıyla yaklaşmakta büyük yararlar olabilmektedir. Sarsılan ilkeler, alt üst olabilen değerler, yeni oluşan dengeler ışığında bu tarz yaklaşımlar kaçınılmaz hale gelebilmekte, sorun ya da sıkıntılara çare olabilmektedir. Bu bağlamda başta sistem olmak üzere insanlarla işletmeler arasında kurulabilecek önemli benzerliklerden, özellikle ikincisi olan işletmeler adına büyük yarar ve çıkarımlar sağlamak olanaklı görünmektedir. Nitekim işletmeler de insanlar gibi doğup büyüme ayakta kalmak için yaşam mücadelesi vermektedirler. Hayatın zor koşulları onları da yıpratıp yaşlandırabilmekte, onların da sağlıkları bozulabilmekte ve hatta gereken önlemler alınmadığında onlar da yaşamlarını yitirebilmektedir. Ancak insanlar da olduğu gibi onlarda da yıpranmayı geciktirmek mümkün olabilmekte ve yaşam süreleri olabildiğince uzatılabilmektedir. Bilim adamlarının doğru bir yaşam tarzı ve çok basit önlemlerle insanların yaşlarını onlarca yıl uzatabilmenin olanaklı olabileceğini ifade ettiği bir yüzyılda, işletmeler için de doğru yaşam tarzı ya da modellerinin geliştirilmemesi düşünülemez. Bu bağlamda bilim adamları ve uzmanların insanlarda yaşlanmayı geciktirmeye yönelik geliştirdikleri yol, yöntem ya da modellerden işletmeler adına da yararlı çıkarımlar sağlamaya çalışmak akıllıca bir davranış tarzı olacaktır. Nitekim bu çalışma da insanlarda yaşlanmayı geciktirmeye yönelik yol ya da yöntemlerin işletmeler için de önemli birer rehber olabileceğine ilişkin çarpıcı deliller içermektedir. Bu tür delil ve stratejilerin önümüzdeki süreçte tartışılmak ve irdelenmek suretiyle daha da geliştirilebileceği ise son derece açıktır, hatta kaçınılmaz bir gerekliliktir. Öte yandan farklı bir bakış açısı geliştirme, ortaya yeni bir şeyler koyma gibi eylem tarzlarının geliştirici ve desteklenmesi gereken girişimler olduğu bilinmekle beraber, bunların aynı zamanda cesaret ve olası eleştirileri de peşinen kabul etme erdemliliği gerektirdiği açık bir gerçektir. Ancak eleştirinin yeniliğin ayakbağı değil, tetikleyici mekanizması olduğu da unutulmamalıdır. Dolayısıyla bu çalışma da farklı bir bakış açısı geliştirme arzusunun yansımasıdır. Asıl ve önemli olan yanı da bu özelliğiyle işletmelere, yöneticilere bir rehber olabilmesi, yeni bir tartışma ve gelişim sürecine kaynaklık edebilmesidir.

## **KAYNAKÇA**

Aaker A. D. (1998), *Strategic Market Management*, Fifth Edition, John Wiley&Sons. Inc., New York.

Akat, Ömer (2003), *Uluslararası Pazarlama*, Ekin Kitabevi, 4. Baskı, Bursa.

Argyres N. (1996), "Capabilities, Technological Diversification and Divisionalization", *Strategic Management Journal*, Vol. 17: 395-410.

Aytuğ S. (2001), *Pazarlama Yönetimi*, İlkem Ofset, İzmir.

Birkinshaw J., Morrison A. and Hulland J. (1995), "Structural and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 16: 637-655.

Daft L. D. (1991), *Management, Second Edition*, The Dryden Press, Chicago.

Doyle P. (1998), *Marketing Management and Strategy, Second Edition*, Prentice Hall Europe, London.

Emshoff, James R (1994), "How To Increase Employee Loyalty While You Downsize", *Business Horizons*, March-April: 52.

Ertürk, Mümin (1998), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayıncılık, 3. Baskı, İstanbul.

Evans W. (2004), "Protein nutrition, exercise and aging", *J. Am. Coll Nutr.*, 23 (6): 601-609.

Everitt, A. and Meites, J. (1989), "Aging and anti-aging effects of hormones", *Journal of Gerontology*, 44 (6): 139-147.

Fritsch T., McClendon M., Smyth K., Lerner A., Friedland R. And Larsen J. (2007), "Cognitive Functioning in Healthy Aging: The Role of Reserve and Lifestyle Factors in Life", *The Gerontologist*, Vol. 47, No. 3: 307-322.

Gavrilova N., Gavrilov L., Evdokushkina G., Semyonova V., Kushnareva Y., (1998), "Evolution, Mutations And Human Longevity: European Royal And Noble Families", *Human Biology*, 70 (4): 799-804.

Grosse R. and Kujawa D. (1995), *International Business*, Richard Irwin Inc., Chicago.

Hall R. and Andriani P. (1998), "Management Focus: Analysing Intangible Resources and Managing Knowledge in a Supply Chain Context", *European Management Journal*, Vol. 16, No. 6: 685-697.

Hamel, Gary (1991), "Competing For Competence And Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12: 83-101.

Holehan A.M. and Merry B.J. (1986), "The experimental manipulation of ageing by diet", *Biol. Rev.*, 61: 329-368.

Joshi J. and Arun R. (2000), "Impact of the quality of information products on information system users' job satisfaction: an empirical investigation", *Info Systems J.*, Vol. 10: 323-345.

Karafakioğlu M. (1997), *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*, 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.



- Karalar R. (2005), Genel İşletme, Yorum Matbaası, Eskişehir.
- Koçel, Tamer (1999), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, 7. Baskı, İstanbul.
- Leroy, Frederic and Ramanantsoa, Bernard (1997), "The Cognitive and Behavioral Dimensions of Organizational Learning in a Merger", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 6: 871-875.
- Masoro E. J., McCarter R.J.M., Katz M.S. and McMahan C.A. (1992), "Dietary restriction alters characteristics of glucose fuel use", *J. Gerontol. Biol. Sci.*, 47: 202-208.
- Mather M. and Carstensen L. (2005), "Aging and motivated cognition: The positivity effect in attention and memory", *Trends in Cognitive Sciences*, 9: 496-502.
- Mucuk İ. (1997), Pazarlama İlkeleri, 8. Baskı, Türkmen Kitabevi, , İstanbul.
- Örücü E. (2003), Modern İşletmecilik, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Özer P. S. (1999), Benchmarking, Vizyon Yayınları, İzmir.
- Öztürk, Ahmet (1997), Yöneylem Araştırması, Ekin Kitabevi, 5. Baskı, Bursa.
- Özkalp E. Ve Çiğdem K. (1996), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Peel M. N., McClure R., Hendrikz J. K. (2007), "Psychosocial factors associated with fall-related hip fractures", *Age and Aging*, Vol. 36, No. 2: 145-152.
- Peteraf M. A. (1993), "The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 179-191.
- Powell T. and Micallef D. A. (1997), "Information Technology As Competitive Advantage: The Role Of Human, Business, And Technology Resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 18: 375-405.
- Prior R. (1999), "In vivo total antioxidant capacity: comparison of different analytical methods", *Free Radic. Biol. Med.*, 27: 1173-1181.
- Quchi, William (1987), Z Teorisi: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?, Çev. Yakut Güneri, İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- Rowe J. D. And Kahn R.L. (1987), "Human ageing: Usual and successful", *Science*, 237: 143-149.
- Rowe J. D. And Kahn R.L. (1997), "Successful ageing", *The Gerontologist*, 37: 433-440.

Saltman R. T., Dubois H.F.W. and Chawla M. (2006), "The impact of aging on long-term care in Europe and some potential policy responses, *International Journal of Health Services*, 36: 719-746.

Seymen A. O. (2000), *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Simonin, Bernard (1997), "The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of The Learning Organization", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5: 1151-1155.

Taha, Hamdy (2000), *Yöneylem Araştırması*, Literatür Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.

Walford R.L., Harris S.B. and Gunion M.W. (1992), "The calorically restricted low-fat nutrient-dense diet in Biosphere 2 significantly lowers blood glucose, total leukocyte count, cholesterol, and blood pressure in humans", *Proc. Natl. Acad. Sci. USA*, 89: 11533-11537.

Yu B. and Chung H. (2001), "Oxidative stress and vascular aging", *Diabetes Res. Clin. Pract. Suppl. Review*, 54: 73-80.

Yükselen, Cemal (2003), *Pazarlama: İlkeler-Yönetim*, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.