

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

YÖNETİMDE BAŞARI İÇİN İKİ ETKEN: ETKİLİLİK VE VERİMLİLİK*

Fikret BAYIR¹

Dr.

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

E-mail: fbayir@hotmail.com

ORCID ID: 0000-0002-2026-7357

Hasan Engin ŞENER

Prof. Dr.

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi

E-mail: hesener@ybu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-0873-0940

Öz

Stratejik yönetim süreci, genel anlamda, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Planlama bitip uygulamaya geçildiğinde, çeşitli iç ve dış sebeplerle planlamaya bağlı kalınamamakta ve uygulama başarısızlıkları meydana gelmektedir. Bu çalışmanın ana sorunsalı, belirlenmiş bir stratejinin uygulamadaki başarısızlığıdır. Uygulamada karşılaşılan başarısızlıkları gidermek

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Bu makale Prof. Dr. Hasan Engin Şener'in danışmanlığında Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon (Savunma Yönetimi) Ana Bilim Dalında hazırlanan "Belirlenmiş Stratejiyi Uygulamada Bir Model Önerisi: Dört Boyutlu İcra Tablosu" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

¹**Sorumlu Yazar:** fbayir@hotmail.com

Atıf (APA): Bayır, F. & Şener, H. E., (2021), Yönetimde Başarı için İki Etken: Etkililik ve Verimlilik, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (2): 287-304.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

için, diğer çalışmalardan farklı olarak, askeri yazında yer alan uyumluluk tablosu/matrisi alınmış ve bir örnek olay çalışması ile incelenmiştir. Uyumluluk tablosu kullanımı, ilk olarak amaca uygun bir yapı oluşturma ve daha sonra bu yapıda yer alan ana uygulama birimlerini hedef ile ilişkilendirip faaliyetleri zaman veya mekânca eşgüdümlü hale getirme düşüncesine dayanmaktadır. Bu işlemi kısaca, uygulamada verimlilik ve etkililik sağlamak olarak özetlemek mümkündür. Bu çalışmada uyumluluk tablosu kullanımı ile askeri yazında yer alan “doruk noktası” ve “ağırlık merkezi” gibi kavramların işletme yazınına kazandırılması da amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Strateji, Uygulama, Doruk noktası, Ağırlık merkezi, Etkililik ve verimlilik, Uyumluluk tablosu*

Alan Tanımı: *İşletme Yönetimi, Firma Hedefleri, Organizasyonu ve Davranışı*

THE TWO FACTORS FOR SUCCESS IN MANAGEMENT: EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY

Abstract

Strategic management process consists of planning, implementation and evaluation stages. After planning stage, implementation failures can occur due to various internal and external reasons. The main research problem of this study is the implementation failure of a predetermined strategy. In this study, in order to fix failures in implementation, unlike other studies, the synchronization matrix was taken from military literature and examined with a case study. The synchronization matrix is primarily based on the idea of strategy-structure fit and then coordinating activities in time and space related with target. This means getting effectiveness and efficiency in implementation. In this study, new concepts such as “culminating point” and “center of gravity” are aimed to introduce to business administration literature.

Key Words: *Strategy, implementation, culminating point, center of gravity, effectiveness and efficiency, synchronization matrix*

JEL Codes: *M1, L2 (M1)*

1. GİRİŞ

Araştırmanın temel problemi, belirlenmiş stratejinin uygulanmasında karşılaşılan sorunlardır. Amaca ve koşullara uygun bir strateji çalışması ile rekabet üstünlüğünü elde etmek ve bunu sürdürmek amaçlanır. Ancak belirlenen stratejiler, çoğu kez planlandıkları gibi uygulanamazlar. Bir başka anlatımla, uygulama aşamasına geçildiğinde, çeşitli iç ve dış etkenlerden kaynaklanan olumsuzluklar nedeniyle, başlangıç planlamasını yeniden gözden geçirmek gerekmektedir. Gözden geçirme işlemi ile başlangıç stratejisinde farklı düzeylerde değişiklik yapılabileceği gibi, bazen tamamen yeni bir stratejinin belirlenmesi de gerekebilmektedir. Sıklıkla karşılaşılan bu durum, “planlama” aşaması kadar “uygulama” aşamasının da incelemeye alınmasını gerekli kılmaktadır.

Gadella’ya (1994) göre, uygulamadaki yetersizlikler, stratejik başarısızlıklara yol açmakta ve uluslararası iş birliği girişimlerinin (*international ventures*) dörtte biri bu nedenle başarısız olmaktadır.

Strateji plan yapımı, bir anlamda karar verme işlemidir ve planlama/uygulama aşamalarını dikkate almalıdır. Nutt’a göre (1999) kararların yarısı başarısızlıkla sonuçlanmaktadır ve bu sonuç, strateji belirleme aşamasından ziyade uygulamada karşılaşılan beklenmedik sorunlardan kaynaklanmaktadır.

Raps’e (2004) göre, eğer bir firma, stratejik planını başarıyla uyguladıysa, o firma azınlık içinde yer almaktadır; çünkü Raps’e göre, stratejiyi başarıyla uygulama oranı sadece %10 ile %30 arasındadır. Fortune dergisi tarafından yürütülen bir çalışmada stratejilerin %90’nın, yetersiz uygulama nedeniyle başarısız olduğu ifade edilmiştir.

Higgs ve Rowland (2005), örgütlerde büyüme sağlanması için, değişimin bir gereklilik olduğunu ancak değişim girişimlerinin %70’ten fazlasının başarısızlıkla sonuçlandığını belirtmiştir.

Belirlenen stratejilerin uygulanmasındaki başarısızlıkların yanı sıra Elbanna, Thanos ve Çolak (2014), strateji uygulama yazınının (literatürünün) dağınık bir özellik gösterdiğini ifade ederek, uygulamada başarı konusuna yeterince eğilim olmadığını vurgulamışlardır.

Görülmektedir ki, yazındaki en büyük sorun, aslında stratejilerin oluşturulması veya planların yapılmasından ziyade, bunların uygulanması aşaması ile ilgilidir. Bu çalışmanın amacı, belirlenmiş bir stratejinin başarıyla nasıl uygulanabileceğine dair askeri bir yöntem olan “uyumluluk tablosunun/matrisinin” (*synchronization matrix*) uygulamasını aktarmaktır. Yazında başarılı uygulama için önerilen 7S (Waterman,

Thomas ve Julien, 1980), Dengeli Karne/Skor Kart (Kaplan ve Norton, 2019) vb. modeller popülerlik kazanmış olsa da, askeri uygulamada başarı kazanmış bir modelin (uyumluluk matrisi) açıklanması, bu araştırmayı diğerlerinden ayırmaktadır. Bu amaçla örnek olay incelemesi yapılmıştır.

Örnek olay çalışması yapılan firma ile ilgili olarak mülakat öncesinde doküman analizi yapılmıştır. Ardından firmada gözlem çalışması yapılmış ve en son olarak yarı yapılandırılmış bir mülakat çalışması ile veri toplanmıştır. Mülakat çalışmasında, firmada görevli değişik seviyelerde (üst ve orta seviye yöneticisi ve hat yöneticisi) çalışan dört yönetici ile görüşülmüştür.

Örnek olay çalışmasının amacı, stratejik yönetim yazınında başarılı uygulamalarda öne çıkan “strateji-yapı uyumu” ile “uyumluluk matrisi”nin nasıl sağlandığı ve uygulandığını tespit edebilmektir. Bu nedenle örnek olay seçiminde “uyumluluk tablosunu” başarıyla uygulayan, sadece Türkiye’de değil dünyada da önemli yeri olan bir firma seçilmiştir. Firma kendi sektöründe Türkiye’de birinci sırada yer alırken, dünyada ilk 100’ün içindedir. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Etik Kurulu onayı ve firma yönetimi tarafından verilen izin çerçevesinde mülakat gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte firmanın isminin gizli tutulması talep edildiğinden, firmanın adının ortaya çıkmasına sebebiyet verecek detaylar makaleye dâhil edilmemiştir.

Mülakatta, yazından türetilen iki ana başlıkta sorular sorulmuştur:

- Belirlenmiş stratejiye uygun yapı (*strategy-structure fit*) ve işleyiş nasıl oluşturulmuştur?
- Uygulama programı tasarımı ile uygulamada eş güdüm ve uyumluluk nasıl planlanmıştır?

2. UYGULAMA YAZINININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Stratejik yönetimde temel sorun, sadece doğru stratejinin oluşturulması değil aynı zamanda bunun doğru bir şekilde uygulanmasıdır. Bu bölümde, yazın taraması sonucunda başarılı uygulama için öne çıkan iki boyuta odaklanılacaktır: 1) Yapı-amaç uyumluluğu ve 2) Eşgüdüm/uyumluluk

2.1 Birinci Boyut: Yapı - Amaç Uyumluluğu

Uygulamadaki başarı konusunda yapılan çalışmalarda “strateji-yapı” uyumu (amaca uygun yapı - *strategy-structure fit*) öne çıkmaktadır. Drazin ve Howard (1984),

başarılı uygulama bağlamında “strateji-yapı” ilişkisini incelemişlerdir. Onlara göre, başarılı bir uygulama için “strateji-yapı uyumu” ön koşuldur.

Belirlenen stratejik hedef ve başarılabacak görevlere göre uygulama birimlerini oluşturmak ve bu birimler arasındaki komuta ve eşgüdüm ilişkilerini belirlemek, uygulamadaki başarının ilk adımını oluşturmaktadır. Tasarlanan yapıda, işlevsel olarak “verimliliğin” sağlanması, doğal olarak, görevlerin başarılabılması ve stratejik hedefe ulaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Stratejik amaca uygun yapı ve işleyişin oluşturulması hususu, uzun yıllar boyunca araştırılan bir konu olmuştur. Adam Smith (1776), “iş bölümü” yapılması durumunda, iğne üretiminde yapısal verimliliğin nasıl artabileceğini göstermiştir. Bir işçi, tüm işlemleri ile bir günde başlangıçta bir adet, ustalaşınca 20 adet iğne üretebilmektedir. 10 işçiden oluşan bir üretim hattında, tüm işlemleri tek tek işçilerin yaptığı bu modelde, günde 200 iğne imal etmek mümkündür. Oysa iğne üretiminde; telin düzleştirilmesi, kesilmesi, ucunun sivrileştirilmesi, tepesinin köreltilmesi gibi parçalara bölünüp, iş bölümü yapıldığında, on işçi bir günde 48000’e kadar iğne üretebilmektedir. Dolayısıyla, yapıyı oluştururken, öncelikle gözetilmesi gereken konu, yapıyı oluşturan birimlerin “verimliliğinin” sağlanmasıdır. Başka bir ifadeyle, yapının verimli olacak şekilde tasarlanması, uygulamadaki başarıya da katkı sağlayacaktır.

Uygulama birimlerinin verimliliğini inceleyen araştırmacılardan Park vd. (2011: 488-493), uygulama birimleri arasındaki ilişkileri de incelemeye almışlardır. Onlara göre, strateji ve yapı arasındaki güçlü bağ; örgüt içi kaynak dağılımı, görev bölümü, hiyerarşik yapının belirlenmesi ve icra edilecek görevlerin tanımlanması gibi faaliyetlerden kaynaklanmaktadır. Weber’in (1947) bürokrasi yaklaşımında; görev bölümü, komuta ilişkisi (otorite), komuta yapısı (hiyerarşi), kurallar, yönetmelikler ve işlemler süreci, yapının üretkenliği düşüncesine göre tasarlanmıştır. Burns ve Stalker (1961) yapıyı oluşturan birimlerin işleyişini, stratejik amaca uygunluğu bakımından, “mekanik” veya “organik” olarak sınıflandırmıştır. Mintzberg (1979: 38-57), bu yaklaşıma katılmış ve yapıyı oluşturan birimleri, işleyişin standart kurallarla düzenlenmesi durumunda “mekanik”, aksi durumda ise “organik” yapı olarak açıklamıştır.

Strateji-yapı uyumu (*strategy-structure fit*); uygulamaya katılan çok sayıdaki birimler arasındaki “etkileşim ve ilişkilerin” düzenlenmesi işlemidir. Örgüt içinde ve dış çevrede olması muhtemel değişimler, strateji-yapı uyumunun, görevlerin başarılabılmasına kadar dinamik bir anlayışla takip edilmesini gerekli kılmaktadır. Zajac

vd. (2000:429), strateji-yapı uyumu konusunda statik bir anlayış yerine, değişen koşullara uyum sağlayan, dinamik bir yaklaşım ile başarı sağlanabileceğini belirtmektedirler. Sonuç olarak, Aleksic ve Jelavic (2017:85-102)'e göre, "strateji-yapı uyumu ile artmış örgütsel performans ilişkisini" gösteren çok sayıda deneysel çalışma (Olson vd., 2005; Xu et vd., 2006; Andrews vd., 2009; Camuffo and Wilhelm, 2016) bulunmaktadır.

2.2. İkinci Boyut: Eşgüdüm ve Uyumluluk

Uygulamadaki başarı konusunda yapılan çalışmalar sadece "strateji-yapı" uyumunu incelemekle sınırlı kalmayıp, strateji ve yapının "uygulama süreciyle" olan ilişkisini de değerlendirmeye almaktadır. Bu kapsamda strateji, yapı ve uygulama süreci ilişki ve etkileşiminin, örgütsel performansa etkisi, bazı çalışmaların ana odak noktasını oluşturmaktadır. Hamilton ve Shergill (1992: 95-113), Roberts (2007) ve Aagaard (2016), başarılı bir uygulama için, bağımsız ve birbirini destekleyici/tamamlayıcı strateji, yapı ve uygulama sürecine sahip olmanın önemine vurgu yapmışlardır. Hrebiniak (2008) uygulamada aksaklıkların önüne geçmek için, uygulama rehberinin önemine dikkat çekmiştir.

Süreç içinde uygulamanın ve uyumunun nasıl sağlanabileceği konusunda, çeşitli model önerileri yapılmıştır. Nadler ve Tushman (1980: 35-51), görevler ve örgütsel yapının girdiler ve strateji ile uyumunu incelemiştir. Burke ve Litwin (1992: 523-545) önerdikleri modelde, örgütsel performans ve değişimi incelemiştir. Kates ve Galbraith (2007), yapı, süreç, ödül sistemi ve insan kaynakları uyumu ile uygulanmakta olan stratejinin desteklenmesini önermiştir. Askeri operasyonların planlanması ve uygulanmasında da süreç vurgusu yapıldığı görülmektedir. Clausewitz (1976) savaşların, farklı zaman ve bölgelerde, çok sayıda askeri çatışma (*engagements*) ve küçük/büyük, ardışık/eş zamanlı faaliyet içerdiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre, süreç içinde faaliyetler, bir sıra ile (*sequential*) veya kısmi ya da tamamen eş zamanlı (*simultaneous*) olarak icra edilmektedir. Uygulamanın bu karmaşık yapısı, yeterince kontrol edilip düzenlenemediğinde, uygulamadaki gecikme, aksama veya başarısızlıklar kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle uygulama birimlerinin amaca göre "uyumlu" hale getirilmesi, örgütsel bir gereklilik oluşturmaktadır. Uyumluluk konusundaki çalışmalar, ağırlıklı olarak askeri yazında yer almaktadır.

ABD askeri yayını FM 100-5 (The US Army, 1993), uyumluluk kavramını; kaynak ve faaliyetlerin, zaman ve/veya mekânca düzenlenerek, karar noktalarında, en yüksek muharebe gücü oluşturma yeteneği şeklinde tanımlamıştır. O halde, uyumluluk

düzenlemesi, bir örgütün sahip olduğu güç veya yeteneklerin, karar noktalarında ya da tasarlanan yer ve zamanda, tam olarak uygulanmasına olanak sağlamaktadır.

3. UYGULAMADA VERİMLİLİK VE ETKİLİLİK

Uygulamadaki başarı etkililik ve verimlilik ilkelerinin aynı anda sağlanmasıyla mümkündür (Jackson, 2011). Bu çalışmada askeri strateji yazını ile işletme yazını birleştirilerek, etkililik ve verimliliğin aynı anda sağlanması durumu açıklanmıştır. Bu amaçla askeri kaynaklarda kullanılan yeni kavramlar ve araçlar araştırmaya dâhil edilmiştir.

3.1. Uygulamada Verimlilik

Yönetim unsur ve fonksiyonları arasında uyumun sağlanması, “görevdeşlik (*synergy*)” oluşmasını sağlayabilir. Görevdeşlik, basit anlamda, uygulama ile elde edilen toplam hâsıla veya etkinin, bireysel hâsıla veya etkilerin ayrı ayrı toplamından fazla olması durumudur. Görevdeşlik, yönetimde verimliliğin en açık göstergesidir (Donohue; 1994). Uygulamada görevdeşlik ve ahenk sağlanması için, askeri dokümanlarda “Uyumluluk Tablosu (*Synchronization Matrix*)” kullanılması önerilmektedir. Uyumluluk Tablosunda, yatay eksenle “faaliyet ve kaynaklar”, dikey eksenle ise “zaman veya mekân ya da etki” unsurları yer almaktadır.

FM 100-5 (The US Army, 1993) ile başlayan ve takip eden askeri dokümanlarda, uyumluluk tablosu için standart bir şekil önerilmemiştir. Uyumluluk tablolarında işlem aşamalarının (ana ve ara hedefler) yer alması, uygulama süreci boyunca, iş birliği ve yardımlaşmanın gerçekleşmesini sağlamaktadır. Davenport (2007: 329-351) ara hedef ve ara değerlendirmenin önemine vurgu yapmaktadır. Hrebiniak (2008), uygulama rehberi ve ara hedef ölçütlerine dikkat çekmektedir. O halde, verimliliğin sağlanması ve bir yönetim aracı olarak uyumluluk tablosu, uygulama tasarısına (*war gaming, harp oyunu*) uygun olarak, safhalara ve ara hedeflere göre düzenlenmelidir.

Zaman	t-1	t-2	t-3	t-4	t-5	t-6	t-7	t-8
Yapı								
Uygulama Birimi A								
Uygulama Birimi B			Birinci ara hedef			İkinci ara hedef		Stratejik hedef
Uygulama Birimi C								

Tablo 1: Uyumluluk Tablosu (Örnek)

Uyumluluk tablosu, stratejik-taktik-operasyon işlem zincirinin ilk halkasını oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile aşağıdaki tablo stratejik işlem düzeyinde, (örneğin) İcra Kurulu Başkanlığınca hazırlanabilir. Belirlenen ara hedef ve sonrasında nihai stratejik hedef (piyasada belirlenen satış payını oluşturmak ve artan ürün çeşitliliği ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak) doğrultusunda, firmanın ana icra ve işlem birimleri yer alacak şekilde düzenlenmelidir. Sonraki seviyelerde (taktik-işlem düzeyleri) ilgili birim amirleri, kendi sorumluluk alanlarına uygun kapsam ve süre için “daha detaylı” çalışmalar yapmalıdır.

Uygulama birimleri	(Zaman)			1'inci ara hedef	(Zaman)			2'nci ara hedef	(Zaman)			Stratejik hedef (Ends)
	t1	t2	t3		t4	t5	t6		t7	t8	t9	
A malı üretimi				XBlg. 25b üretim				X Blg 30b üretim				Y Blg 20b üretim
A+ malı üretimi				Prototip üretimi				Test ve onay				X Blg 20 üretim
A++ malı üretimi				A ülke yatırım				İlk üretim 25 adet				35 üretim
Satın alma				Tasarruf: Kalite:								
Pazarlama ve satış				Pay: Rakam:								
Muhasebe												
Finans												

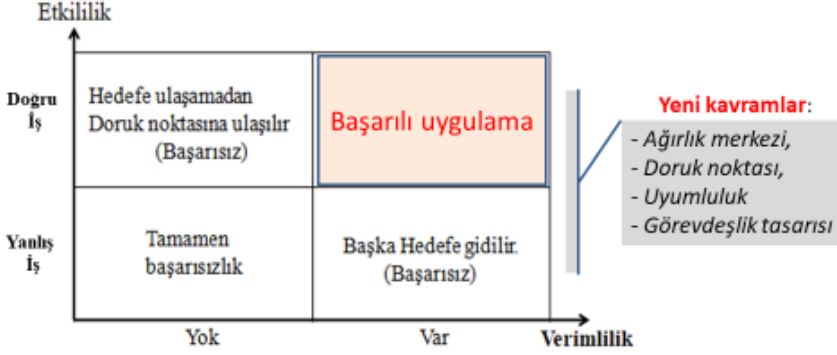
Tablo 2: Uyumluluk Tablosunda Ara Hedef ve Stratejik Hedeflerin Tasarımı (Örnektir)

3.2. Uygulamada Etkililik

Uygulamada etkililik, yapıyı hedefe götüren bir pusula gibidir. Hedef doğrultusunda “doğru işler”in yapılması etkililik boyutunu oluştururken, yanlış işlerin yapılması, aksi yönde olumsuzluğa neden olur.

Uygulamada başarılı olabilmek için, hem verimlilik ve hem de etkililik sağlanmalıdır. Verimliliği, yağlaması ve bakımları yapılmış ve tam randımanla çalışan bir motora benzetmek mümkündür. Bu motor, aracı istenen hedefe götürmeye

yetecek gücü üretebilmektedir. Ancak hedefe gidebilmek için “doğru” yolu veya istikameti kullanmak gerekmektedir. Doğru yolu kullanmak veya amaç doğrultusunda doğru işler yapmak, “etkililik” ile ilgilidir (Jackson, 2011).



Tablo 3: Etkililik ve Verimlilik

Tablo, uygulamada etkililik ve verimlilik ilişkisini ifade etmektedir. Uygulamada hem etkililik (doğru iş) hem de verimlilik (çıktı/girdi) varsa, bu durumda tam başarı sağlanmaktadır. Verimli ancak etkili olmayan (yanlış iş) bir yönetim işleminde, harcanan emek ve gayretler ile başlangıçta tasarlanan amaçtan başka bir yere gidilir ve uygulamada başarısız olunur. Benzer şekilde, uygulama verimsiz fakat amaca yönelik (doğru iş) ise hedefe ulaşmadan doruk noktasına ulaşılarak kaynak ve emek sarfı ile başarısızlık oluşur. Hem verimsiz hem de etkisiz bir yönetim ise tamamen başarısızlık durumunu ifade eder (Donohue; 1994).

Burada işletme yazınına kazandırılması gereken kavram “dorum noktası” ifadesidir. ABD askeri talimnamesi FM 100-5 (The US Army, 1993)’e göre, uyumluluk tablosu ile eşgüdümü sağlanmış (ayar ve yağlaması yapılmış makine) askeri operasyonun sonucunda görevdeşlik (*synergy*) oluşur. Eğer harekâtın uyumluluğu sağlanamamış ise (ayarsız ve yağlamasız motor) bu durumda direnç (*friction*) oluşur. Direnç oluşan bir operasyonda, kaynak kullanımında verimlilik sağlanamaz ve sonuçta entropi oluşur. Bu bakış açısıyla, verimlilik sağlanan bir uygulama işleminin hedefe kadar gidecek “enerjisi” olduğu, aksi halde direnç ve entropi nedeniyle hedefe ulaşmadan enerjinin biteceği (dorum noktası) ifade edilebilir. Dolayısıyla doğru iş yapılırken, örgüt uygulaması verimsizse (direnç varsa) hedefe ulaşmadan enerji biter ve entropi oluşur (askeri yazındaki Doruk Noktası). Uygulamada açık bir başarısızlık anlamına gelen bu durum, askeri dokümanlarda “dorum noktası (*culminating point*)” olarak ifade edilmektedir. ABD’nin FM 100-5 (The US Army, 1993: 154) kitabı, askeri harekâtlarda doruk noktasını, taarruz edenin gücünün (kaynaklarının) savunana

eşitlendiği ve daha da azalmaya başladığı nokta olarak tanımlamaktadır. Bu nokta mevcut kaynakların artık operasyonu başarıyla desteklemeye yetmeyeceği, uygulamaya bu şekilde devam edilirse, başarısızlığın kaçınılmaz olduğunu ifade etmesi bakımından çok önemlidir. O halde, operasyonun temposu, bir yanda kaynaklarımızı korurken, diğer yanda düşmanın dengesinin bozulması ile yakından ilgilidir. Gerçek başarı, düşmanın dengesinin bozulmasında gizlidir. Bu da, askeri yazında kullanılan “ağırlık merkezi” kavramı ile açıklanmaktadır.

3.3. Ağırlık Merkezi

ABD askeri yayını FM 100-5 (The US Army, 1993)’de “ağırlık merkezi” kavramını; güç, hareket ve her şeyin bağlı olduğu merkez (*hub*) olarak tanımlamaktadır. Askeri operasyonlarda ağırlık merkezi; hasım kuvvetlerin harekât özgürlüğü, muharebe etkinliği ve hatta savaşma azmini kaybetmesine yol açabilecek bir özellik, bölge veya yetenek olarak tanımlanmaktadır. Düşman kuvvetlerinin ağırlık merkezini bulmak için şu sorular sorulabilir:

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

Ağırlık merkezi, rekabete girilen firma(lar)ın verimliliğinden öte etkililiğini sağlayan temel özelliği veya yeteneği olabilir. Rakiplerin rekabet gücünün kaynağını teşkil eden “ağırlık merkezi” ve “zayıf tarafları/hassasiyetleri” tespit edilmelidir. Örgütün güçlü tarafı (ağırlık merkezi) olarak değerlendirdiği ve temel yetkinlik olarak tanımlanabilecek yeteneklerini, rakip veya rakiplerin ağırlık merkezinin dengesini bozacak şekilde hassasiyetlerine yönlendirmesi, ana stratejik uygulama yöntemidir. 2007’de Iphone-1 ile cep telefonu pazarına giren Apple firmasının yaptığı tam da budur: Kendi ağırlık merkezini (yazılım ağırlıklı cihaz tasarımı yeteneğini), en büyük küresel rakip Nokia’nın hassasiyetine (yazılım olarak zayıf, donanım yönlü cihazlar) yönlendirmiştir. Takip eden yıllarda, Apple hızla küresel pazar payını yükseltirken, rakibi Nokia firmasının beş yıl içinde, pazar payının %52’den %7’e düşmesini sağlamıştır (Shaughnassy, 2013).

Benzer durumu Netflix ve Blobuster arasındaki rekabette de görmek mümkündür. Küresel ölçekte DVD kiralayan ve 2004 yılında 84000 çalışanı ve 9000 mağazası bulunan Blobuster’ın, sayısal yazılım teknolojisini yeterince takip etmemesi hassas taraftıydı. Oysa Netflix’in kurucusu Reed Hastings, Standford Üniversitesinde yapay zeka alanında yüksek lisans yapmıştı ve DVD kiralamak yerine, film yayınlarını

online olarak pazarlamayı tasarlıyordu. Netflix'in ağırlık merkezini oluşturan bu yeteneği, izleyicilerin sadece film konusundaki eğilimlerini belirleyip, onlara ilgi alanlarına uygun film önermekle sınırlı değildi. Netflix, yapay zekâyı en iyi kullanan firmalardan biri olarak, internet hızının düştüğünü yapay zeka algoritmalarıyla fark edip, yüklenen filmi sıkıştırıp, yayın akışının kesintisiz devamını sağlayabiliyor. Yani Netflix, 2000 yılında ortaklık teklif ettiği ve kabul görmediği Blockbuster'ın hassasiyetini, kendi ağırlık merkezi ile hedef almış ve başarılı olmuştur. 2010 yılında Blockbuster iflasını açıkladığında, Netflix olanca hızıyla büyümeye devam ediyordu ve 2018 itibarıyla 190 ülkede 130 milyon aboneye ulaşmış durumdadır (Saini, 2019).

Ağırlık merkezi ile rakibin hassasiyetini hedef almak yaklaşımı, askeri alanda da yaygın olarak uygulanmaktadır. Büyük Taarruzda Mustafa Kemal Paşa, savunmadaki Yunan ordusunun, ikinci hatta yer alan ihtiyat kolordusunun konumunun yanlış olduğunu fark etmişti. Eğer bu kolordu, Türk ordularının taarruzlarının ağırlık merkezini oluşturan güney cepheye zamanında müdahale edemezse, Yunan kuvvetleri için hassasiyet oluşur ve Türk ordusu sayı ve kuvvetçe üstün olmamasına rağmen, kısa sürede zafere ulaşabilirdi. Bu amacın tahakkuku için, iki stratejik karar alınmış ve buna uygun manevra yapılmıştı. Bir yanda, güney kanatta yer alan ve kuvvetçe takviye edilen (*strategy-structure fit*) 1'nci Ordu birlikleri, baskın tarzında bir operasyonla, hızla Yunan savunma cephesine girip ilerleyecekti. Böylece Yunan ihtiyat kolordusunun cepheye müdahale etmesi için yeterli zamanı kalmayacaktı. Diğer yanda, 1'nci Ordu manevrası ile eş zamanlı olarak, 5'nci Süvari Kolordusu, geçilemeyeceği sanılan Ahır Dağlarını bir gecede aşp, Sincanlı ovasına ulaşarak, hem Yunan ihtiyat kolordusunun cepheye müdahalesini tamamen engellemiş hem de Yunan savunma cephesindeki birliklerin lojistik destek merkezleri ile irtibatını keserek (*işleyişin düzenlenmesi*), zaferi kesinleştirmişti (Bayır, 2014).

Uygulamada bu tür bir stratejik başarı için, iç ve dış etkenleri inceleyerek; ana planı gerçekleştirecek yapının oluşması (*strategy-structure fit*) ve işleyişin düzenlenmesi (görev bölümü, başarılacak görevler, ana ve ara hedefler, koordinasyon ve raporlama talimatı vs) gerekmektedir. Örgütsel yapı ve işleyişe ait uyumluluk tablosunun hazırlanması, Sun Tzu'nun (2014) ifade ettiği biçimde, daha "uygulama başlamadan" başarı vadeden bir hazırlığı tanımlamaktadır. 26 Ağustos 1922 sabahı, Büyük Taarruz başladığında, Mustafa Kemal Paşa, yanındaki komutanlara, Yunan ihtiyat kolordusunun yerini sormuştu. Anılan birliğin hala yerini değiştirmediyi öğrenince, yüzünde mutlu bir tebessüm oluşmuş ve 15 gün sürecek taarruzun daha ilk dakikalarında, yanındaki komutanların zaferini kutlamıştı (Bayır, 2014).

4. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Örnek olay çalışması elektronik ürünler tasarım ve imalatı konusunda faaliyet gösteren bir şirkette yapılmıştır. Şirketin aynı zamanda savunma sanayii alanında da yatırımları olması nedeniyle, kimliği açıklanmayacak ve sadece firma olarak isimlendirilecektir.

4.1. Amaca Uygun Yapı

Amaca uygun olarak tasarlanan yapının, başarılı uygulama üzerinde olumlu etkisi olduğu yazında yer almaktadır. (Burns ve Stalker, 1961), (Thompson, 1967), (Zajac vd., 2000), (Carmeli ve Tisher, 2004), (Stanford, 2007). Aleksiç ve Jelaviç (2017) bu konuda deneysel çalışma yapmış ve strateji-yapı uyumunun, başarılı uygulama üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir. Örnek olay çalışması yapılan firmada da, bu görüşü destekleyen gözlemler yapılmıştır. Stratejik amaca uygun olarak firmanın tasarım (Arge) ve imalat olmak üzere iki ana gruba bölüdüğü, tasarlama grubunun organik yapı, imalat birimlerinin ise mekanik örgütlenme yapısına göre düzenlendiği tespit edilmiştir. Özgün teknolojik tasarım ve aksaksız uygulamada bu yapılanmanın “olumlu” etkisi olduğu görülmüştür.

Örnek olay çalışması yapılan firmanın kurulduğu tarihten itibaren yurtiçi sektörü dikkatlice takip ettiği, oluşan fırsatlara uygun yatırımlar yaptığı, çevreden aldığı tepkilere göre yapısını düzenlediği veya yapı değişiklikleri yaptığı görülmüştür. Bu kapsamda en dikkat çeken konu, iç piyasada oluşan taleplere karşı, firmanın hızlıca harekete geçtiği, projenin ihalesi alınmadan yapı birimleri (öncelikle tasarım ve sonra imalat birimleri) hazırlığı yapıldığı ve süreç içinde geliştirildiği tespit edilmiştir.

Firmanın dış pazarlara uyumu konusundaki durumu tamamen farklıdır. Uzun yıllar yurtiçi pazarlara odaklanan firmanın, dış satım başarımı çok yetersiz kalmıştır. 2019’da bu yöndeki eksikliği gidermek için çalışmalar yapılmış ve sadece dış satım başarımını yükseltmek için yapı değişikliği yapılmıştır. Buna göre, bir yanda yurtdışı pazarlarda konumlanan “pazarlama” görevlileri dış pazarları takip etmeye başlamış, diğer yanda alınan ihalelere ait tasarım/imalat faaliyetlerini koordine etmek üzere, “imalat birimlerinde irtibat mühendisleri” görevlendirilerek “matriks” yapı uygulanmaya başlanmıştır. Gerek imalat birimlerinde görevli irtibat mühendisleri ve gerekse finans bölümünde yapılan görüşmelerde, dış satım başarımı konusunda olumlu gelişmeler olduğu öğrenilmiştir.

Örnek olay çalışması yapılan firmanın, kaynak ve yetenek gelişimini asıl ticari strateji olarak belirlediği gözlenmiştir. Tasarım ve imalat birimlerinde asıl faktör, uzman iş gücü olan mühendislerdir. Yapı, kaynak ve yetenekler proje amaçlarını

gerçekleştirecek şekilde düzenlenmektedir. Bu amaçla birbirine yakın (*related*) proje grupları aynı direktörlükler altında gruplanmıştır. Benzer alanda faaliyet gösteren direktörlükler ise sektör başkanlıkları olarak teşkilatlanmıştır.

Sonuç olarak, amaca uygun olarak tasarlanan yapının, örnek olay olarak incelenen firmanın temel anlayışlarından biri olduğu görülmüştür. Bu husus, yazın ile uyumludur.

4.2. Uyumluluk

Uyumluluk konusu askeri kavram kitaplarında yaygın olarak yer almaktadır (The US Army, 1993; Donohue, 1994). Bu kitaplarda, operasyonlarda işlemlerin icra zaman ve yerlerinin düzenlenmesinin, uygulamada verimlilik sağladığı ve başarı ihtimalini yükselttiği ifade edilmektedir. Örnek olay çalışması yapılan firmada, gerek tasarım ve gerekse imalat operasyonlarında uygulama detaylarının zamana göre düzenlendiği, bu amaçla “iş programlama kitapçığı” adı altında uygulama tablosunun kullanıldığı görülmüştür. Uyumluluk tablosuna uygun olarak hazırlanan bu kitapçık, her bir proje için hazırlanmaktadır. Bu kitapçık farklı birimler arasında işbirliği sağlamanın yanı sıra, her birime performans hedefleri de vermektedir. Performans hedefleri hat çalışanları düzeyinde haftalık olarak, orta seviye çalışanlarında (program müdürü) aylık olarak ve üst düzey yöneticilerde daha uzun dönemde (direktörler üç aylık, sektör başkanları yıllık) kontrol edildiği görülmüştür. Uygulamada başarı için hat yöneticileri ve orta seviye yöneticileri öncelikle takip edilmektedir. Mülakatlarda uyumluluk tablosu içeriğinde hazırlanan iş programlama kitapçığının, firmanın başarısında çok önemli etkisi olduğunun altı çizilmiştir. Bu tablo sayesinde hedeflerden sapılmasına asla izin verilmediği mülakatlarda vurgulanmıştır.

Mülakatlar sırasında gözlemlenen tespitler şunlardır:

- Proje gruplarının çalışma programı çok kontrollüdür.
- Sözleşmeden sonra, Program Müdürü tarafından “Çalışma Programı Kitapçığı” hazırlanmaktadır. Kitapçık ortak ağda yer almaktadır.
- Her birim için alt aşamalara bölünmüş performans hedefleri ve zaman programı (Dengelenmiş Skor Kart) oluşturulmaktadır.
- Uyumluluk tablosundan oluşan bir çalışma takvimi oluşturulmaktadır. Uyumluluk tablosu, sözleşme takvimine uygun bir şekilde gerçekçi ve uygulanabilir bir şekilde hazırlanmaktadır.
- Personelin görev bölüşümünde, gereken hallerde esneklik ve takviye sağlanabilmektedir.

- Her hafta Cuma günü izleme ve değerlendirme toplantıları (işlem düzeyi) yapılmaktadır. Bu toplantıların yanı sıra aylık raporlama ve değerlendirme (taktik düzey) ile 3 aylık takip ve değerlendirme (stratejik yönetim) yapılmaktadır.

Görülmektedir ki, örnek olay olarak incelenen firmada uyumluluk tablosunda belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesini garanti altına almak amacıyla gerektiğinde takviye personel sağlanmaktadır. Ayrıca haftalık, aylık ve üçer aylık toplantı ve değerlendirmelerle, hedeflerle uyumluluk sürekli gözden geçirilmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak bu çalışmada, uygulamada başarı sağlayabilmek için amaca uygun bir yapının oluşturulması ve uygulama sürecinin uyumluluk tablosu/matrisi ile eşgüdümlü bir hale getirilmesi önerilmektedir. Nitekim yazındaki temel sorun, stratejilerin belirlenmesinden ziyade, belirlenen stratejilerin uygulanması ile ilgilidir.

Örnek olay göstermiştir ki, pazar payını ve inovasyon kabiliyetini sürekli olarak artırabilen örnek olaydaki firma, amaca uygun yapı oluşturabilme kabiliyetine de sahiptir. Ancak bu başlı başına yeterli değildir. Askeri stratejik yönetim yazınında sıklıkla kullanılan, ancak işletmelerde yaygınlaşmamış uygulama modellerinden biri olan uyumluluk tablosu, firmaların belirlenmiş stratejilerinin uygulanmasında ve hedeflerinden sapmamasında önemli bir araçtır. Örnek olay incelemesinde görülmüştür ki, uyumluluk tablosu, firma içerisinde hedeflerden sapılmasına asla müsaade etmeyen ve belirlenmiş bir stratejiyi başarılı bir şekilde uygulamayı sağlayan etkili bir modeldir. Bu model, uygulama birimleri ile hedefler arasında zaman ve mekâna göre ilişki kurulmasına ve planlanan faaliyetlerin karar noktalarında tam olarak uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Dengelenmiş Skor Kart ile beraber kullanılabilirliği oluşu, askeri yazında yer alan stratejik alet kutusunun işletme alet kutusu ile uyumlu olabileceğini de göstermektedir.

Bu çalışmada vurgulanan askeri strateji yazınındaki temel kavramların, başarılı bir uygulama için de yol gösterebileceği değerlendirilmektedir. Başarı için etkililik ve verimlilik aynı anda sağlanmalıdır. Başarılı bir uygulama için sadece ne yapmalı sorusu yeterli değildir, “nasıl yapmalı” sorusu da yanıtlanmalıdır. Bu nedenle askeri yazında yer bulan “doruk noktası” ve “ağırlık merkezi” kavramları gerçek başarı için yol gösterici niteliktedir. Bu nedenle, işletmeler uyumluluk tablosu ve ağırlık/hassasiyet merkezi gibi askeri stratejinin kavram ve yöntemlerini stratejik alet kutularına dâhil etmelidir.

Bu çalışmanın en temel kısıtlarından biri, örnek olay olarak çalışılan firmada kullanılan uyumluluk tablosunun akademik çalışma için bile olsa yayımlanmasına izin verilmemiş olmasıdır. İleride yapılacak çalışmalarda askeri stratejik yönetim uygulamalarının işletmelere uyarlanması önemli bir köprü işlevi görebilecek ve aynı zamanda belirlenmiş stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması sorununa karşı çözüm olarak kullanılabilir olan uyumluluk tablosu aracının, gerekli izinlerin alınarak ayrıntısıyla incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Aagaard, Annabeth, Sustainable Business. Integrating CSR in Business and Functions. Gistrup: River Publishers, 2016

Aleksić, Ana, & Jelavić, Sanda R. “Testing for strategy-structure fit and its importance for performance”, Management: Journal of Contemporary Management Iss., 22:1, 2017, 85–102.

Bayır Fikret, Strateji Ustası Atatürk, Ankara: Kaynak Yayınları, 2014.

Burke W Warner, Litwin George H. “A Causal Model of Organizational Performance and Change.” Journal of Management. 18:3, 1992, 523-545.

Burns Tom, Stalker G.M., The Management of Innovation. Tavistock Publications, 1961.

Clausewitz Carl V., On War, ed. and trans. by Michael Howard and Peter Paret, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976.

Davenport Thomas H., “Strategy Execution: Avoid The Extremes.” Harvard Business Review, 2007.

Donohue, Kevin S. “The Dynamic Synchronization Matrix: An Automated Decision Support Tool For The Campaign Planning Staff”, School of Advanced Military Studies United States Army, Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas (Approved for Public Release; Distribution Is Unlimited), 1994.

Drazin, Robert & Howard Peter. “Strategy Implementation: A Technique for Organizational Design”, Columbia Journal of World Business 19, 1984, 40–46.

Elbanna Said, Thanos Ioannis, Colak Mustafa. “An Exploratory Study of the Determinants of the Quality of Strategic Decision Implementation in Turkish Industrial Firms.” Journal of General Management. 40:2, 2014, 27-46.

Gadella Jan W. “Avoiding Expensive Mistakes in Capital Investment.” Long Range

Planning, 27:2, 1994, 103–110.

Hamilton Robert T, Shergill Gurvinder Singh. “The Relationship Between Strategy Structure Fit and Financial Performance in New Zealand: Evidence of Generality and Validity With Enhanced Controls.” *Journal of Management Studies*. 29:1, 1992, 95-113.

Hrebiniak Lawrence. “Making strategywork: Overcoming the obstacles to effective execution.” *Ivey Business Journal* March 2008, Erişim tarihi: 27 Mayıs 2018, <https://iveybusinessjournal.com/publication/making-strategy-work-overcoming-the-obstacles-to-effective-execution/>

Higgs Malcolm, Rowland Deborah. “All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership.” *Journal of Change Management*, 5:2, 2005, 121-152.

Jackson, Peter M. “Governance by numbers: what have we learned over the past 30 years?” *Public Money & Management*, 31:1, 2011, 13–26.

Kates Amy, Galbraith Jay R., *Designing Your Organization, Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco: JosseyBass, 2007.

Nadler David A, Tushman Michael L., “A Model for Diagnosing Organizational Behavior”. *Organizational Dynamics*. 9:2,1980, 35-51.

Kaplan Robert, S. ve Norton, David P., *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2019.

Nutt Paul C., “Surprising but true: Half of the Decisions in Organisations Fail.” *Academy of Management Executive*. 13:4, 1999, 5-90.

Park Daewoo, Chinta Ravi, Lee Mina, Turner J, Kilbourne L. “Macro-fit Versus Micro-fit of the Organization With its Environment: Implications for Strategic Leadership.” *International Journal of Management*. 28:2, 2011,488-493.

Raps Andreas “Implementing Strategy.” *Strategic Finance*, 85:12, 2004, 48-53. <http://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2004/06/Implementing-Strategy.pdf>, Erişim tarihi 29 Mayıs 2018.

Roberts John *The Modern Firm, Organizational Design for Performance and Growth*. New York: Oxford University Press, 2007.

Saini Leo “How Netflix Destroyed Blockbuster in Just 6 Years, A chronology of one of the biggest branding takeovers in recent history,” 2019 <https://medium.com/better->

marketing/how-netflix-destroyed-blockbuster-in-just-6-years-4c5c3006fe3e,
(07.07.2020)

Shaughnessy Haydn,“Apple's Rise and Nokia's Fall Highlight Platform Strategy Essentials,”2013

<https://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2013/03/08/apples-rise-and-nokias-fall-highlight-platform-strategy-essentials/?sh=6e0a66a76e9a>, (07.07.2020)

Smith Adam, An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Vols. I & II. Indianapolis, IN: Liberty Fund, 1776.

Stanford Naomi,Guide to Organisation Design. Creating High performing and Adaptable Enterprises, London: Profile Books Ltd., 2007

The US Army, FM 100-5. Operations. Washington, DC: US Government Printing Office, G-8, 1993.

Tzu Sun,Savaş Sanatı (Çev. Pulat oktan ve Giray Fidan), İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 2014.

Waterman Robert H, Peters J. Thomas, Julien R. Philips. “Structure is not Organization. (7S Model).” Business Horizons. 23:3, 1980, 14-26.

Weber Max ,The theory of social and economic organization. New York, Oxford, 1947.

Zajac, Edward. J. & Kraatz, Matthew. S. & Bresser, Rudi K. F. “Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change”, Strategic Management Journal, 21:4, 2003, 429-453.