

# YÖNETİMİN DİNAMİK OLMA ÖZELLİĞİ

Dr. Coşkun ATAYETER

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

**ABSTRACT:** *Management is charged with the responsibility for maintaining a dynamic equilibrium by diagnosing situations and designing adjustments that are most appropriate for coping with current conditions. A dynamic equilibrium for an organization would include enough adaptability to react appropriately to external opportunities and demands as well as changing internal conditions.*

## I-GİRİŞ

Yönetimin bilimsel düşünce olarak pek eskilere dayanan, köklü bir geçmişi yoktur. Bu nedenle, çok yeni denebilecek bu alanda pek çok şeylerin yapılması mümkündür. Günümüzde, henüz olgunlaşmamış fikirler üzerinde etüdler yapılmaktadır. Bu konuda son yıllarda birçok değişiklikler ve gelişmeler ortaya çıkmış bulunmaktadır. Önümüzdeki yıllar içinde daha köklü gelişmelerin büyük süratle vuku bulacağına kuvvetle inanılmaktadır. O halde, yönetim konusunda, bugüne değin ortada bulunan fikirlerden çoğunu olduğu gibi kabullenmek yerine, üzerinde biraz da şüphe ile durarak etüd etmek uygun bir yaklaşım olacaktır.

Günümüzün genç kuşaklarının görev alacağı yıllara erişildiğinde uygulama alanında pekçok değişikliklerle karşılaşılacaktır. Pekçok faktör yönetim konusunda beklenen değişmelerin tabiatına dair fikir verebilmektedir. Herşeyden önce, teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan cihazlar yoluyla sadece üretim tekniği gelişmekle kalmayacak, haberleşme ve karar vermede de büyük aşamalar meydana gelecektir.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında işletmeler, çevrelerinde ve bünyelerinde dinamik bir şekilde oluşan değişimleri takip edebilmek, yorumlamak ve onlara uyum sağlamak sorunlarıyla karşı karşıya bulunmaktadırlar. Bu sorunlarla baş edebilmek için de; ihtiyaç duyulan bilgiler zamanında, doğru ve tam olarak elde edilmelidir.

## II. YÖNETİMDE ETKİN VE VERİMLİ OLMADA BİLGİNİN GEREĞİ

Bilgi, insan düşünce ve eyleminin bulunduğu her alanda gereklidir. Kişisel ve örgütsel kararların temelini oluşturmanın yanısıra, önemli bir ulusal kaynak, büyük bir politik ve ekonomik güç kaynağıdır. Gerekli bilgiye sahip olan kişiler, bilgi sahibi olmayanlara oranla, kendi bilgi temellerini oluşturmada daha fazla yeteneğe, daha iyi meslek ve yaşam biçimi olanaklarına sahip olabilecek,

çevrenin değişen koşullarına uymada daha az güçlükle karşılaşabileceklerdir[1]

Geleceğin tahmininin güçleşmesi, hızlı değişime tanık olan günümüz dinamik iş ortamında zaten kıt olan kaynakları etkin bir şekilde kullanmak ve yönetmek yargı sezgi ve deneyimlere dayanarak yapılması güç işlevler haline gelmiştir. Yönetimin günlük olağan işlerinde, sık karşılaşılabilecek hale gelen belirsiz ve karmaşıklıkların önemli nedeni şunlardır[2]

1. İşletmelerin büyümesi sonucunda yönetimin hızla kaynaklardan uzaklaşması: Yönetim insan, makina, materyal ve kapital gibi üretim faktörleri ile daha az kontakt kurar hale gelmiş, işlevlerini diğer insanlar ve karmaşık iletişim kanalları ile sürdürme zorunluluğu belirlemiştir.

2. Yönetimin görev alanlarının genişlemesi, uluslararası pazara girme ve dünyayı kapsayan, küresel faaliyetlerde bulunma durumuyla karşı karşıya kalması: İşletmelerin büyük ölçekte olmaları nedeniyle, yönetim tek bir konudan, işletme, ticaret, hükümetle artan ilişkileri yönlendirme, sağlık ve eğitim gibi birçok alanda görev ve sorumluluk sahibi olmuştur.

3. Yönetimin karar verme sürecinde karşılaştığı karmaşıklık artmıştır. 19. YY'da girişimci, yeni bir fabrika açmak istediğinde yeni bir ürünü piyasaya sunar veya teknolojisini değiştirdi. Oysa günümüzde, yönetici (yetkili)lerin kredi veren kurumlar, müşteriler, işçiler ve finansal kaynaklar ile olduğu gibi hükümetle, ulusal ve uluslararası olarak, sendikalarla, işveren sendikaları, iş konseyleri, tüketici grupları, yerel yönetimler, borsa, imtiyazı sahip kuruluşlar, finansal yayın organları ve hissedar kuruluşlar ile iletişim kurmak zorundadır.

Yönetici teknolojik, ekonomik, sosyal ve yasal değişimleri takip etmeli ve üzerinde hassasiyetle durmalıdır. Yöneticinin stratejik kararını etkileyen faktörler şunlardır:

- |                          |                     |
|--------------------------|---------------------|
| * Tüketiciler            | *Danışmanlar        |
| *Teknolojik gelişmeler   | *Hükümet            |
| *Rakipler                | *Politik değişimler |
| *Pazar                   | *Karar vericiler    |
| *Ekonomik değişimler     | *Ticari kuruluşlar  |
| *Uluslararası gelişmeler | *Toplum             |

\*Sosyal değişimler

4. Son yıllardaki değişim hızı da, yöneticilerin karşılaştıkları ve dikkate almaları gereken bir sorundur. Yöneticiler dahili ve harici çevrelerinde gelişen bu değişimlerden, işletmenin çıkarları ve kaynakları açısından olumlu etkilenme yollarını sürekli araştırmak ve başarmak durumunda kalırlar.

Yönetim dünyasında uzaklık, ölçek, karmaşık ve değişim elemanlarındaki artışlar, etkin yönetim için bilgi faktörlerine gereken önemi verme zorunluluğu doğurmuştur. Bilgi yönetimi kavramı da tesadüf olmayıp, yukarıda açıklanan nedenlerden dolayı doğup gelişmiştir.

Karar verme işlevi, işletmenin gelecekteki faaliyetlerini de etkileyeceğinden, uygun ve en iyi bilgiyi edinmek hayati önem kazanmaktadır.

### III. ZAMAN KULLANIMININ İŞLETME YÖNETİMİNDEKİ YERİ

Ağır rekabet koşulları altında ve sürekli değişen bir çevrede faaliyetlerini sürdüren işletmeler, rekabet avantajı sunabilecek ve kendilerini rakipler karşısında farklı kılacak unsurlar arayışı içine girmektedirler. 1980'li yıllardan itibaren özellikle Japon işletmeleri tarafından kullanılan rekabet unsurlarından biri zamandır. Zamana yani hıza stratejik bir silah olma özelliği kazandıran gelişmeler birkaç başlık altında toplanabilir[3]

#### 1. Teknolojik Gelişim ve Bilgi Çağının Getirdiği Zorunluluklar:

Yüksek teknoloji ve bilgi birikimi sayesinde ürün geliştirme ve pazara sunma süresi kısalmaktadır. Bu ortamda faaliyetlerini zamana dayalı olarak kontrol altına alamayan işletmeler henüz pazara sundukları son mal veya hizmetin maliyetini azaltma yönünde çalışmalar yapmadan bir sonraki mamul pazara sunulmaktadır. Sonuç olarak, bu koşullarda hızlı hareket edemeyen bir organizasyon hareketsiz kalmaktadır.

Yapılan bir araştırmaya göre patenle korunsalar bile, rakipler yeni ürünlerin yaklaşık % 70'i; yeni imalat süreçlerine ilişkin bilginin ise % 60'ı ile % 90'ı hakkında detaylı bilgiyi bir yıl içinde elde etmektedirler. Bundan başka, yeni bir ürün geliştirmeye göre mevcut bir ürünü üçte bir oranında daha düşük maliyetle ve % 33 daha hızlı olarak taklit etmek mümkün olmaktadır.

Belirtilen nedenlerle işletmelerin kendi ürün yaşam sürelerini bilinçli olarak kısaltmaya yöneldikleri ve kendi ürünlerini sistematik şekilde terketme sürecini etkin şekilde organize edebilen işletmelerin rekabet üstünlüğüne sahip oldukları izlenmektedir.

#### 2. Müşteri İstek ve Beklentilerinde Meydana Gelen Değişimler:

Kitle iletişim araçlarının gelişmesi sonucunda tüketiciler pazarda meydana gelen değişimler, ürünler ve firmalar hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Çok

sayıda rakip ürünün yer aldığı bir pazarda mal veya hizmeti satılabilmek, müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilme kapasitesine sahip olmayı gerektirmektedir. Kaliteli, müşteri beklentilerine uygun mal veya hizmetin yaygınlaştığı bir pazarda müşterilerin beğenisini kazanacak yeni ve farklı özelliklere sahip ürünleri en çabuk biçimde pazara sunan firmalar rekabet avantajı kazanmaktadır. Tüketici talebinde meydana gelen bir farklılaşmayı veya yeni mal ve hizmetlere yönelme eğilimini rakiplerden önce farketmek; yani, talebi filiz vermeden çekirdek halinde iken yakalamak ve bunun üzerine hızla gitmek kaçınılmaz bir zorunluluk olmaktadır. Bu nedenle zaman temelinde rekabet işletmeye, müşteri ihtiyaçlarını rakiplerden önce tahmin edebilme olanağı sağlayan bir araç olarak önem kazanmaktadır.

#### III.1. Zaman Temelinde Rekabet Edebilecek Fonksiyonel Alanlar

Zaman temelinde rekabetin esas alınabileceği fonksiyonel alanları birkaç ana başlık altında toplamak mümkündür:

##### 1. Ürün ve Hizmet Teslim Süresi:

Gerek pazar payını arttırmak isteyen firmalar gerekse pazara hüküm olmayı hedefleyen firmalar için temin konusunda hız üstünlüğüne sahip olmak kaçınılmaz bir zorunluluk halini almaktadır. Zaman boyutunu gözardı etmesi nedeniyle pozisyonunu kaybeden Wonder-Tech şirketi bu konuda çarpıcı bir örnek olmaktadır[4]. Bilgisayar piyasasına güçlü bir know-how ile giren ve ilk üç yılda yüksek bir başarı kazanan Wonder-Tech şirketi talebin yükseldiği bir dönemde üretim kapasitesinin yetersiz kalması nedeniyle teslim tarihi konusunda taahhütlerini yerine getirmediği için müşterilerinin güvenini yitirerek pazardan silinmiştir.

##### 2. Pazara Yeni veya Farklılaştırılmış Ürün Sunma:

Ürün yaşam döngüsünün son derece kısaldığı bir ortamda hız stratejik öneme sahip olmaktadır. Mc Kinsey şirketi tarafından yapılan araştırmaya göre, bir yüksek teknoloji ürününün öngörülen maliyetle fakat planlanan tarihten altı ay geç olarak pazara sunulması durumunda işletmenin kar kaybı % 33 düzeyinde olmaktadır. Benzer şekilde, aynı ürünün % 50 daha fazla maliyetle fakat gereken zamanda pazara sunulması durumunda sadece % 14'lük bir kar kaybı oluşmaktadır.

Bir ürünün pazara sunulması aşamasında zaman temelinde rekabet avantajı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Firmalar rakipleri daha ince ürün geliştirme çalışmalarına başladığı halde hız üstünlüğünden yararlanarak onlarla en azından aynı anda pazara girebilmekte veya rakiplerle paralel çalışmalar

yürütürken hız temelinde faaliyette bulunarak onlardan önce pazara yeni mal veya hizmet sunabilmektedirler.

Bir firma rakipleri ile aynı zamanda ürün araştırma ve geliştirme çalışmaları yürütürken hız üstünlüğünü kullanarak pazara daha önce sunulabilir. Örneğin, General Motors'a GM-10 projesini dört yıldır sürdürmekte iken 1986 yılında Honda, Accord modelini 1989 sonbaharında pazara sunmak amacıyla çalışmalar başlamıştır. Honda proje yöneticilerine kaynak ve eleman kullanımında yetki vererek matriks bir yapı içinde faaliyetlerin yürütülmesi olanağı sağlamıştır. Farklı pazar bölümlerine ait dört ayrı modelin tasarımını organize edecek organizasyonel yapılanma içinde Honda Accord'u planlanan tarihte pazara sunmayı başarmıştır. 1989 yılından itibaren bu model Kuzey Amerika pazarında kendi sınıfında en çok satan otomobil olmuş ve General Motors'u kendi pazarında vurmaya başarmıştır.

### 3. Üretim Süreci:

İşletmeler üretim süreçlerini yeniden dizayn ederek sipariş hazırlama süresini kısaltmaya çalışmaktadırlar. Çünkü bazı pazarlarda, aynı rekabetçi avantajlara sahip firmalar arasında tek rekabet platformu zaman olabilmektedir. Örneğin, pazarın son derece durgun olduğu bir dönemde Westinghouse ve Siemens'in güçlü rekabetine rağmen General Electric Firması üretim sürecinde hız faktörünü kullanarak pazara hakim olmayı başarmıştır.

### 4. Pazarlama Faaliyetleri:

Dünyanın en hızlı ürünlerini geliştirerek üretebilen işletmesi bile pazarlama alanında hız üstünlüğüne sahip değilse rekabet edemez. Benetton firması dünyanın herhangi bir yerindeki satış noktasında müşteri talebinin karışılmasını önlemesi durumunda bilgisayara dayalı sistem sayesinde en kısa sürede teslimat gerçekleştirilmektedir. Ana bilgisayara bağlı bir satış noktasından hangi malın talep edildiğine ilişkin bilgi girilmekte; belleğinde bu ürünün tüm özellikleri zaten mevcut olan bilgisayar üretim emri vererek malı gönderilmeye hazır hale getirmektedir. Daha sonra ise talep eden satış biriminin bar kodunu üzerinde taşıyan ürün bir robot tarafından alınarak ulaşım aracına yüklenmektedir.

Tümüyle zıt bir örnek ise otomobil üreticisine ilişkin olarak literatürde yer almaktadır. Müşterinin istediği özelliklerdeki aracı sadece iki günde üretime becerisine sahip olan firmada müşteri talebinin üretim hattına ulaşması iki hafta alabilmektedir. Sonuçta üretim sürecinden doğan hız üstünlüğünün bir rekabet avantajı olarak kullanılamamaktadır.

Öte yandan pazarlama faaliyetlerinde hız üstünlüğünden yararlanmak amacıyla satış noktalarına veya imalat tesislerine malzeme akışının ortak veri

tabanının kullanılması yoluyla tedarikçi firmaya bırakılması da söz konusu olabilmektedir. Örneğin, Procter & Gamble firması bir süpermarket zincirine ürettiği malların akışını zaman ve miktar olarak bizzat yönlendirmektedir.

## III.2. Zaman Temelinde Rekabetin Yönetsel ve Organizasyonel Koşulları

Bir işletmenin zaman temelinde rekabet edebilmesi için yönetim anlayışı ve organizasyonel yapı itibariyle değişime uğraması gerekmektedir. Bunları aşağıdaki gibi gruplamak mümkündür.

### 1. Zamana dayanan rekabet olgusuna yönetim düzeyinde doğru bir yaklaşıma sahip olmak:

Hız temelinde rekabet anlayışı temel işletme stratejisinin bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

Herşeyin daha hızlı yapılması anlayışı yerine işletmenin stratejik hedeflerine uygun ve rekabet avantajı sağlayacak faaliyetler bütünü içinde ele alınması yarar sağlayacaktır. Aksi bir yaklaşım ise işletmelerin kaynakları rasyonel olarak kullanılmamaları ve sonuçta maliyetleri yükselterek fiyat açısından rekabet etme becerilerinin azalması gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Öte yandan, yönetici kadro genel hedefler üzerinde yoğunlaşmak yerine salt yenilikçi işletme imajını korumaya odaklanarak amaç kaybı tuzağına düşebilmektedir. Dolayısıyla hız temelinde rekabet etme anlayışı müşteri istek ve beklentileri ile ilişkilendirilmelidir.

Ayrıca müşteri istek ve beklentilerine dayanan bir pazarda belirsizlik ve değişkenliğin hakim olduğu gerçeğinden yola çıkarak, fırsat ortaya çıktığında en hızlı şekilde cevap verebilmek için tüm olasılıkları içeren vadeli planlar yapılması da hayati öneme sahip olmaktadır.

### 2. Müşteriler ve genel olarak pazarda meydana gelen değişimleri organizasyona yansıtıp değerlendirecek bir bilgi sistemi kurmak:

Zaman temelinde rekabet edecek organizasyonlar pazara veya müşteriye odaklı olmak zorundadırlar. Pazara dayanan bir rekabet stratejisi uygulamanın ön koşulu, işletme çevresinde meydana gelen olay ve değişimlere ilişkin bilgilerin elde edilmesini sağlayacak bir sistem kurmaktır. Bu konuda işletmeler açısından ortaya çıkan handicap pazarda çok hızlı ancak marjinal değişimlerin yaşanıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu ölçüdeki değişimlerin istatistiksel anlam kazandığı anda ise artık pazarda meydana gelen değişimi bir fırsat olarak kullanmak değil ona adapte olmak için bile çok geç kalınmış olmaktadır. Bu nedenle pazar bilgilerini toplayıp işleyecek bir bilgi sisteminin hayati öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür.

İşletmeye akan bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve müşterilere hızlı ve daha iyi hizmet verebilmek amacıyla kullanılacak hale getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada unutulmaması gereken nokta, çok hızlı değişen bir ortamda kısa sürede ve doğru analiz ve karar verme becerisine sahip insan kaynağına sahip olmanın önemidir. Çünkü pazarda meydana gelen bir gelişme karşısında detaylı araştırma, analiz ve karşılaştırma yapmak için uzun zaman harcanması durumunda karar verildiğinde sözkonusu fırsat artık bir fırsat olmaktan çıkabilmektedir. Amerika'da en hızlı büyüyen 500 firma arasında yer alan 100 şirketi kapsayan bir çalışmada, bu firmanın detaylı araştırma ve analizler yapmak yerine hızlı ve pratik yöntemlerle karar almayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Pazar bilgilerinin etkin şekilde elde edilebilmesi ve kullanılabilmesi için üzerinde durulması gereken bir başka nokta ise müşteriler ile çalışan personelin iletişim halinde olmalarını sağlamaktır. Öte yandan çalışanların istihdam edilmesinde ve eğitimde çok becerili bir işgücü profili yaratılması için çaba harcaması önem taşımaktadır. Çünkü çok becerili bir personel yapısına sahip işletmelerde sözelimi satış sonrası teknik hizmet veren personelin aynı zamanda pazar bilgisini toplayan eğitilmiş bir satış elemanı olarak görev yapması olanağı doğabilmektedir. Örneğin dünyanın en esnek firmaları arasında yer alan Kawasaki şirketinde bir işçi en az üç ustalık belgesine sahiptir. Benzer şekilde California'da çalışan polis ve itfaiyecilerin birbirlerini ikame edebilecek formasyona sahip olmaları da çarpıcı bir örnek oluşturmaktadır.

### 3. Öğrenen bir organizasyona dönüşmek:

Zaman temelinde rekabet gücüne sahip olmak ve koruyabilmek için organizasyonun sürekli kendini yenilemesi, bilgi ve deneyimlerini tüm hücrelerine dek sindirmesi yani öğrenen bir organizasyon olması kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü günümüzde sahip olunabilecek en önemli rekabet avantajı, rakiplerinden daha hızlı öğrenme becerisidir.

### 4. Eş zamanlı mühendislik çalışmaları yapmak:

Ürün geliştirme sürecinde hız üstünlüğünden yararlanmak için faaliyetlerin paralel olarak yürütülmesi yarar sağlamaktadır. Böylece ardık süreçlere paralel süreçler adapte edilerek ürün ve süreç geliştirme süresi kısaltılabilmektedir. Çünkü pazarda meydana gelen hızlı değişimler nedeniyle büyük ürün geliştirme programları ardışık faaliyetleri sistemlerinin tamamlanması için gereken zamana sahip olamamaktadır.

### 5. Çok fonksiyonlu ekipman kullanmak:

Uzmanlaşmış ekipman yerine istenilen esnekliği sağlayacak çok fonksiyonlu ekipman kullanılması hız

temelinde rekabet edebilmek açısından hayati öneme sahiptir.

### 6. Malzeme ve parça kullanımında standardizasyona gitmek:

Hız temelinde rekabet edebilmek için yarı mamul ve malzeme seçiminde mümkün olduğu ölçüde standardizasyona gidilmesi yarar sağlayabilecektir. Çünkü belirli bir standardizasyonun sağlanmadığı durumda her bir kalem için ayrı ayrı tedarik, stok ve finans yükü ortaya çıkmaktadır. Örneğin Japon ve Amerikan otomobillerinin motor bloğunda bulunan civataları inceleyen uzmanlar, Amerikan otomobilinde üç ayrı civata ve herbiri için ayrı anahtar kullanılması gerektiği halde Japon otomobilinde tek bir civatanın tüm motor bloğunda kullanılmakta olduğunu görmüşlerdir[4]. Sözelimi Mazda Miata modeli diğer modellerden tümüyle farklı olmakla birlikte parçaların % 80'i standart olması nedeniyle düşük lotlarda üretilip satılmasına rağmen şirketin kar elde etmesini sağlamıştır.

Dolayısıyla müşteri tatmini sağlamak için ürün yelpazesinin genişletilmesi ve hızlı dizayn değişikliklerine gidilmesi açısından standart malzeme kullanımı taşımaktadır.

### 7. Organizasyonel yapıyı yalınlaştırmak:

Hız temelinde rekabet edebilmek için organizasyonel süreçleri de zamanın rakip olduğu bir anlayış içinde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla organizasyonel yapının yalınlaştırılması önem taşımaktadır. İletişim ve karar alma sürecine hız kazandırabilmek için örgüt kademelerinin azaltılması özellikle bağlantı kayış olarak adlandırılan orta kademe yöneticilerinin devreden çıkarılması önerilmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, üst yönetim kademesinden tüm organizasyona iletilen bir bilginin beşinci kademeye bile ancak % 20'sinin ulaşabileceği tespit edilmiştir. Bu nedenle basit bir organizasyonel yapı oluşturulması hızlı, esnek ve çevik bir işletmenin olmazsa olmaz koşullarından biri kabul edilmektedir. Ayrıca organizasyonun hantallaşmasına yol açan aksaklıkları tespit etmek ve süreçleri katma değer yaratma kriterine göre yeniden dizayn etme çalışmalarının yapılması ve hız temelinde rekabet edebilecek bir organizasyonun ön koşullarından biri olarak kabul edilmektedir.

### 8. Hız mantalitesine dayanan bir kültür oluşturmak:

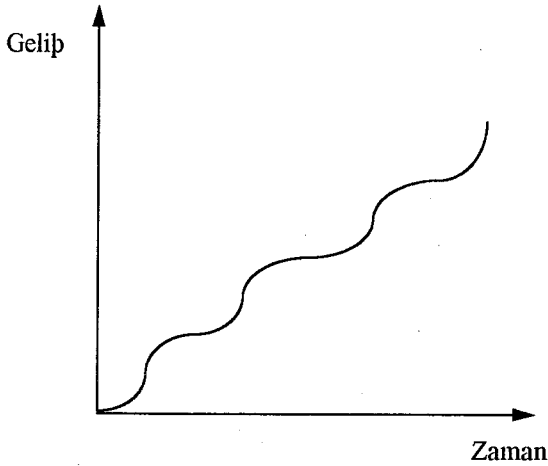
Bir organizasyonun geleneksel anlayıştan sıyrılarak hız mantığına dayanan bir düşünce yapısına ulaşması için örgüt kültürü üzerinde odaklaşılması gerekmektedir. Bu nedenle bütün kademelerde yer alan personelin eğitime tabi tutulması önem taşımaktadır.

Çünkü bir organizasyonun ancak en yavaş elemanı kadar hızlı koşabilmesi mümkündür.

#### IV. ÇEVRENİN YÖNETİMDEKİ ROLÜ

Organizasyonlar esas itibariyle işbirliği içinde mi, yoksa yarış halinde olan sistemler midirler? Yukarıdaki perspektif, bu sorunun yanıtlandırılmasına yardımcı olabilir. Organizasyonlar hem işbirliği içinde, hem de yarışma halindedirler. Organizasyonların yaşamını sürdürmeleri gerekiyorsa, çevreleriyle esas itibarile işbirlikçi ilişkiler içinde bulunmaları gerekir. Ancak bu kuruluşların kendilerini yerlerinden etmeye çalışan rakiplere karşı varlıklarını koruyabilmek için sürekli rekabet halinde bulunmaları da gerekir.

Yaşamı sürdürme mücadelesi dinamik bir çevreye başarılı bir biçimde adapte olabilmekleri. "Büyüme veya ölme" şeklindeki görüş, konuyu küçümsetir, hatta bu bakımdan sakıncalı da olabilir. Bir organizasyonun ekolojik yerdeki amacı, istenilen ürünleri çevrenin yararına sunabilmektedir. Küçük çaptaki organizasyonlar bu fonksiyonu genellikle büyük çaptaki organizasyonlardan daha iyi bir biçimde yerine getirirler. Çevre organizasyonunun, organizasyon da çevrenin sağladığı kaynaklarla tatmin oluyor ise, uygun türden ilişkiler var olduğu söylenebilir.



Şekil 1 : Bir Organizasyonun Zamanla Uyumu  
Kaynak : Hicles, Gullet, 1981, s.310.

Bir organizasyonun çevresi her ne kadar sürekli olarak değişmekte ise de, yaşamını sürdürebilecek durumdaki bir organizasyon için istenen değişim hızı, organizasyonun türüne bağlı olarak değişebilir. Sadece modaya uygun oyuncaklar üreten bir şekilde çevresi ile kısa süreli ilişkiler düşünebilir, ama sözgelimi tuz gibi her zaman aranan bir mal üreten bir şirket, nispeten daha az bir değişiklikte yıllarca iyi durumunu sürdürebilir.

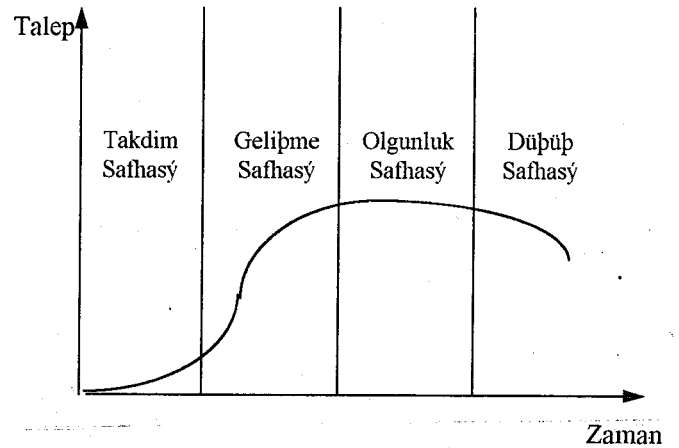
Uzmanlığının sağlayacağı yeterlilik düzeyine ulaşabilmek, standart işletme prosedürlerini uygulama alanına koyabilmek için organizasyonun bir süre için,

özel bir iş görme tarzını benimsemesi gerekir. Böylelikle, o şirketin işletme yöntemleri çevresi ile olan ilişkileri yönünden nispeten statik bir duruma gelmiş olur. En mükemmel biçimde uyumu sağlayabilmek ve bunu koruyabilmek için sürekli para arttırımı şeklinde değişiklik yapma yerine, bir organizasyon zaman zaman yapısal veya teknolojik türden değişiklikleri derhal yapabilir. Bu fikir Şekil 1'de gösterilmektedir. Şekilde, yaşamını uzun vadeli olarak sürdürebilecek bir organizasyonun çevresine uyumu gösterilmektedir. Eğrinin dik kısımları organizasyonun ana başarılı değişiklikleri hemen yapmasından sonraki periyodları simgelemektedir. Düz veya yatık olan bölümler ise, artık geçerliliğini kaybetmekte olan nispeten oturmuş işlemleri simgelemektedir. Uyumunu geliştirebilen bir organizasyondaki değişiklikler çeşitli türden olabilir:

1. Yeni ürünler ve yeni süreçler içeren teknolojik değişiklikler
2. Yeni politika veya işlemleri içeren yapısal değişiklikler
3. Yeni terfi teknikleri veya yeni personeli içeren insanla ilgili değişiklikler.

Bunlardan herhangi birisinin en önemli olması gerekmez; önemli olan bunların toplam karışımıdır.

Uzun vadeli yaşama, gerileyen teknolojilerin, sürekli olarak dönen ve değişen çevre içindeki teknolojilerle periyodik olarak yer değiştirmesini gerektirebilir. Şekil 2'de ürünler, süreçler, ilkeler, programlar, politikalar, işlemler ve şahıslar gibi başarılı teknolojilerin dayandığı yaşam safhaları görülmektedir. Şu sorulabilir: Başarılı olan bir şey eninde sonunda niçin çökmekte ve gerilemektedir sorusu cevaplandırılmalıdır. Bunun yanıtı oldukça basittir: Çünkü çevrenin istekleri değişmektedir.



Şekil 2 : Ürün Prosedür vs. nin Yaşamlarındaki Safhalar  
Kaynak : Hicles, Gullet, 1981, s.311.

Şekil 1 ve 2'yi karşılaştırmak yoluyla konuların derinliğine dair bazı fikirler edinmek mümkündür. Şekil 1'de pekçok safha bulunmaktadırlar. Bunların her birisi, yaşam modeli Şekil 2'dekine benzeyen yeni teknolojilerin ortaya çıkması sonucu oluşmuşlardır. Bir organizasyon gerileyen teknolojiyi yeni ve yaşamını sürdürebilecek türden teknolojilerle değiştirebildiği sürece yaşamını sürdürebilir. Diğer taraftan, yeni teknolojiler getirebilmede başarısızlığa uğrama durumu, organizasyonun halen sahip bulunduğu teknolojilerinde gerilemesine neden olabilir. Organizasyonların doğuştan sahip olduğu bir ömür süresi yoktur. Ama bunların dayalı oldukları teknolojilerin ömürleri sınırlıdır. Bu bakımdan, gerekli değişiklikleri yapamayan bir organizasyon halihazır teknolojisine nispeten uzun süreli yaşama sahipse, tamamıyla yok olup ortadan kalkma halinden uzak olmakla beraber, tükenmeye doğru yönelmiş demektir. Gelişme, gözde bir teknolojiye diğerine geçiş süresidir.

Çok sık yapılan değişiklikler, iyi olsalar bile, organizasyonu kötüye götürebilir. Bundan başka, teknolojilerin standart prosedürler, uzmanlar, gelişmiş pazarlar v.b. yoluyla etkili bir biçimde kullanıldığı anlamlı ve oldukça sağlam devreler de vardır. Başarılı değişiklik ve dengenin uygun biçimde karışımı organizasyonun yaşama yeteneğine katkı sağlar.

## V. DEĞİŞEN KOŞULLAR ALTINDA YÖNETİCİLİK

### V.1. Yarının Yöneticisi

Gerekli yeteneklere sahip yöneticilere duyulan ihtiyaç, her ülkede yıldan yıla artmaktadır. Elli yıl kadar önce üst kademe müdürlerinin uzun tecrübe sonucu kazandıkları bilgileri, bugün okulunu henüz bitirmiş gençlerden görmek istiyoruz. Bir zamanların yenilikleri olarak kabul edilen pazar araştırması, mamul planlaması, beşeri ilişkiler v.s. gibi konular, günümüzde artık alelade fonksiyonlar haline gelmiş bulunmakta, hareket araştırması da süratle aynı duruma gelmektedir. Acaba yöneticilerin haiz olması istenen yeteneklerin miktarı aynı tempo ile artmakta devam edecek midir? Yarının yöneticilerinin ne gibi vasıflara sahip olması istenecektir? Bu konuda önemli olan birkaç nokta şunlardır[5]:

Yeni teknoloji, üretim ilkelerinin anlaşılmasını ve her yönetici tarafından aynı şekilde uygulanmasını isteyecektir. İşin, bir bütün olarak görülmesini ve entegre bir işlem olarak yönetilmesini gerektirecektir. Mamulün dağıtımını, imalattan ayrı bir işlem olarak hukuken bağımsız bir tevziatçı tarafından yapılsa dahi, işin tamamlayıcı bir bölümü olarak gözönünde bulundurulacaktır. Aynı esas hammadde temini ve müşterilere sağlanan servis için de geçerlidir.

Bu işlem, maksimum derece istikrarı ve gelecek olaylarını önceden görebilme yeteneğini gerektirir. Bu itibarla, bunların dikkatle saptanmış hedeflere ve her alanda uzun vadeli kararlara dayanması gerekmektedir. Bu ise, her seviyedeki yöneticilerin yeni durumlara uyabilecek nitelikte kararlar alabilmelerini, çevrede değişiklikleri ve bunlara rağmen işlerin devamlılığını gerektirir.

### V.2. Yeni Pazarlar Yaratılması

Özellikle şöyle söylemek yerinde olur: Yeni teknoloji, müdüriyetin yeni pazarlar yaratmasını beklemektedir. Müdüriyet, mevcut pazarlarla bugünkü haliyle tatmin olamaz. Ürettiği şey ne olursa olsun, nasıl olsa bir alıcısı çıkar, şeklinde düşünemez. Bilinçli bir sistematik çalışma ile müşteri ve pazarlar yaratması zorunluluktur. Bütün bunların fevkinde dikkatleri kitle halinde satın alma gücüne sahip ve bu tutum içinde bulunan müşterilere yöneltmesi gerekir.

Pazarlamanın kendisi, yeni teknolojinin temel kavramları ile etkilenmiş durumdadır. Kitle halinde pazarlama, otomasyonun esaslarının uygulanmasını gerektirebilir. Pazarlama gittikçe bir entegre işlem haline gelmektedir ve yine gittikçe, iş hayatının diğer bütün safhalarıyla daha yakın entegrasyonu gerektirmektedir. Dikkatleri, tek bir müşteriye satma konusu üzerine toplamak yerine, pazarlama, dikkatini gittikçe artan bir şekilde mamul ve pazar planlaması; mamul dizaynı ve biçimi; mamul geliştirilmesi ve müşterilere sağlanan servis üzerine tekdüze etmektedir. Fertlere yapılan satışlar yerine, kitle halinde talep yaratabilmek sonunda daha karlı olacaktır. Tevziat ve pazarlamadaki teknolojik değişimler kadar etkili olmuştur.

Bu durum ise yarının müdürlerinin, fonksiyon seviyesine bakılmaksızın şirketlerinin pazarlama hedef ve politikalarını anlamlarını ve bu konuda katkıda bulunmak zorunda olduklarını idrak etmelerini gerektirmektedir. İş idaresi, uzun vadeli bir pazarlama kuruluşunu planlamayı ve kurabilmeyi gerektirecektir.

Gelişen teknoloji, yenilikler konusunda da bir şeyler bekleyebilmektedir. Yeniliklerin hedefleri yoluyla ele alınması gerekir.

Yeni teknoloji daha büyük bir rekabet yaratacaktır. Pazarları genişletecek, üretim ve tüketim seviyesini yükseltecektir. Fakat bu yeni olanaklar gerek müessesenin gerekse müdürlerin her zaman için daha iyi yapma gayreti içinde olmaları zorunluluğunu doğuracaktır.

Hem yeni teknoloji, hem de sosyal baskılar bunu gerektirdiğinden, yarının yöneticisinden iş sahası

yaratması ve bunu koruyabilmek işini de imkan dahiline sokabilmesi beklenecektir. İşçilik gittikçe pahalılaştan bir kaynak haline gelmektedir.

Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz ki; yarının yöneticisi yeni bir takım araçlara sahip olmak zorunda kalacaktır. Performansı ölçebilmede yararlanabileceği bazı kriterlere; anlam ifade eden kararlar verebilmek için ekonomik araçlara ihtiyaç duyacaktır.

### V.3. Yeni Görevler

Yarının yöneticisinin görevlerinin başlıcalarını, yedi grup altında toplayabiliriz:

1. Saptanmış hedeflere erişebilmek,
2. Daha uzun vadeli ve daha fazla risk yüklenebilmek,
3. Stratejik kararlar alabilmek,
4. Her üyenin kendi performansını ölçebildiği bir takım kurabilmek. Bunu yaparken şirket hedeflerini gözönünde bulundurmak, maiyetindeki yöneticileri geleceğin ihtiyaçlarına göre yetiştirmek.

5. Süratli ve anlaşılabilir bir şekilde haberleşebilmek, elemanlarını motive edebilmek. Başka bir deyimle gerek başka müdürlerin, gerekse uzman ve işçilerin sorumluluğa katılabilmelerine imkan vermek.

6. Geleneksel tutumda bir yöneticiden bir veya iki fonksiyonu bilmesi gerekirdi. Bu artık yeterli değildir. Yarının yöneticisinin, işe bir bütün olarak bakması ve kendi fonksiyonunu bu bütün içinde görmesi beklenmektedir.

7. Eskiden, bir yöneticinin endüstrinin birkaç mamulü hakkında bilgi sahibi olması beklenirdi. Bu artık yeterli olmayacaktır. Yarının yöneticisi kendi mamulünü ve endüstrisini tüm çevreye uydurmak, bunun için de anlam ifade eden hususun ne olduğunu görmek ve karar ve hareketlerinde bunları gözönünde bulundurmak zorunda kalacaktır. Bundan başka yarının yöneticisinin görüş sahası da gittikçe artan bir düzeyde, kendi pazarının ve kendi ülkesinin dışındaki gelişmeleri de kapsamak zorunda kalacaktır. Ekonomik, politik ve sosyal gelişmeleri dünya ölçüsünde görebilmek ve kararlarında bu trendlerden yararlanma ihtiyacını duyacaktır.

## VI-SONUÇ

Gerekli bilgiye sahip yöneticilere olan ihtiyaç her geçen gün daha da artmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerden istenen özelliklerde her geçen gün değişmektedir. Yakın bir zamana kadar pazar araştırması, mamul planlama, halkla ilişkiler önemli yenilikler olarak kabul edilirken bugün bu yeniliklerin alalede şeyler haline gelmesi işletmelerin içinde

bulunduğu ortamdaki şiddetli rekabetten kaynaklanmaktadır.

Ortam şartları çok hızlı değiştiğinden, yöneticilerin istikrarlı ve geleceği önceden görebilme yeteneğine sahip olması gerekir. Ayrıca yeni duruma uyabilecek karar alabilme ve çevredeki değişikliklere karşı işlerin devam ettirilmesi yöneticilerden istenen özelliklerdir.

Başarılı yönetici, bilgi akışını en iyi şekilde sağlayarak, zamana yani hızla sahip olarak ve çevredeki değişiklikleri takip ederek geleceği tahmin eden böylece dinamik iş ortamında kıt kaynakları etkin ve dengeli biçimde kullanan, aynı zamanda rekabet avantajı sağlayarak rakipleri karşısında işletmesini farklı kılacak kişi olabilecektir.

## KAYNAKLAR

- [1]-BİRGÖREN, Tarrık: İşletme Yönetiminde Teknolojik Yeniliklerden Yararlanma Yoluyla Etkinliğin Sağlanması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993.
- [2]-PAKSOY, Semir: İşletmelerde Bilgi Gereksinimini ve Yönetim Dilişim Sistemlerinin Rolü, Yönetim Dergisi, Ekim 1996.
- [3]-TAK, Bilgin: Zaman Temelinde Rekabet Edebilecek Organizasyonel Yapılanma, Yönetim Dergisi, 1996.
- [4]-SENGE, Peter: Beşinci Disiplin, İş Bankası Yayınları, 1993.
- [5]-BAYKAL, Besim: Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın Nr: 21.