

## STRATEJİK YÖNETİM YAZININDA İŞ TEORİSİ ÇERÇEVESİ VE ETKİNLİK KOŞULLARINI ARAŞTIRMA

**Gürcan PAPATYA**

Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İİBF İşletme Bölümü, Isparta gurcanpapatya@sdu.edu.tr

## STRATEJİK YÖNETİM YAZININDA İŞ TEORİSİ ÇERÇEVESİ VE ETKİNLİK KOŞULLARINI ARAŞTIRMA

### Özet

Stratejik yönetim yazınında işletmelerin stratejik rekabet ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlama katalizörü olarak “iş teorisi” kavramından çok fazla söz edilmediği, ve/hatta bazı kavramların yerine, iç içe kullanıldığı görülür. Oysa işletmeler için sürdürülebilir rekabet ve büyüme konusunda işe yarar uygulamalar, davranışlar ve hareketler bir iş teorisi çerçevesinde sağlanır.

Makale 1994 yılında Peter Drucker ile çerçevesi oluşturulan iş teorisinin çözümlemesini yapmak ve Türkçe yazında konuyu netleştirmek için hazırlanmış ve iki bölümlü düzenlenmiş ve sunulmuştur: (a) İş teorisinin kavramsal çerçevesinin analizi, (b) ve etkinlik koşullarının ne olması gerektiğinin analizi. Böylece stratejik yönetim yazınında iş teorisinin yeniden güncellenmesi ve konu hakkında daha fazla Türkçe araştırma yapma zemini oluşturulması hedeflenmiştir.

**Anahtar Kavramlar:** Peter F. Drucker, İş teorisi, Stratejik Rekabet, Sürdürülebilir Rekabetçi Avantaj.

**Jel Kod.** L1, L21, A19, F01, M0, M1.

## THE BUSINESS THEORY FRAMEWORK IN STRATEGIC MANAGEMENT LITERATURE AND TO RESEARCH OF EFFICIENCY CONDITIONS

### Abstract

In the strategic management literature, it is seen that the concept of “business theory” is not mentioned much as a catalyst for strategic competition and sustainable competitive advantage, and/even in place of some concepts are used intertwined. However, useful practices, behaviors and movements for business in sustainable competition and growth are provided within the framework of a business theory.

The article was prepared in 1994 with Peter Drucker in order to analyse the business theory the business theory whose framework was formed and to clarify the subject in the Turkish literature and was arranged and presented in two parts: (a) Analysis of the conceptual framework of the business theory, (b) and analysis of what the conditions of the efficiency should be. Thus, it is aimed to update the theory of business in the strategic management literature and to create a field for further research on the subject in Turkish.

**Key Concepts:** Peter F. Drucker, Business Theory, Strategic Competition, Sustainable Competitive Advantage.

**Jel Code:** L1, L21, A19, F01, M0, M1.

**Açıklayıcı Not.** Makale boyunca, cümle sonunda nokta dışı verilen atıflar -daha ziyade *bkz.* ve/veya *ayrıca bkz.* biçimli- ana bilgiyi destekleyici, nokta içi verilen atıflar, alıntılama ya da tanımlayıcı ve çeviri atıflar biçiminde iki yönlü verilmiştir. Ayrıca makale metninde [ ] şeklinde yazımlar, metin bütünlüğünde anlam peşiktirici, ( ) içinde kelime, terim, deyim vs. İngilizce müteakabili olarak yazılmıştır. Özgün ya da üzerinde durulması gereken kavramsallarda, ya “turnak” içinde veya *eğri (italik)* olarak vurgulanmıştır.

## Giriş

Teori genel anlamda, [nesnel] gerçeği açıklamaya yönelik sistemleştirilen/bütüncül bilgi veya kapsayıcı görüş olarak ifade edilir. Gerçeğin nesnel olması mantıksal, açıklaması ise soyut bir nitelik taşır. Keza her teorinin kendine ait bir yapısı ve bağlantılı önermeleri bulunur. Önermeler nedenselliği açıklama ve gelecek öngörüsü yapma kolaylığı verir. Ancak önermeler henüz kanıtlanmamış [bilimsel] hipotezlerdir. Hipotezler pratik ile doğrulanır/sınanır ve test edilir. Yani hipotezlerin doğrulanması ve bir bütünlük içinde düzenlenmesi gerekir. O halde pratik, doğrulama ölçütü olur. Pratik ise, bir bütünlük içinde düzenlenir.

Hiçbir zaman teoriler bir kanun değildir. Kanun olayları tanımlamaya yönelik önerilerdir. Gözlemler ile oluşan genellemeler ise önerleri oluşturur. Test edilen ve uzun süre çürütülmeyen, yani olayları açıklayan ve nihayetinde kanıtlanmış-bilimsel bilgiler teorik kapsamı oluşturur. Olayları açıklama ve kanıtlama konusunda bilimsel bilgi ise, çevresel değişime/gelişime bağlı ele alınır.

Değişim/gelişim, yeni teorilerin ortaya çıkmasına ve eski teorilerin gözden geçirilmesine yol açar. Bir anlamda değişim/gelişim eski teorilerin doğruluk derecelerini artırma ve yeniden düzenleme olanağı da sağlamış olur. Doğal olarak burada şöyle bir çıkarım yapılabilir: Teori/ler nesnel gerçekleri açıklama gücü verir, yeni gelişmelere bağlı değerlendirilir veya değerini yitirir.

İş teorisi de, işletme [nesnel] gerçeği rekabeti açıklama gücü verir, değerlendirilir veya değerini yitirir. Bu makale stratejik yönetim yazınında özellikle stratejik rekabet ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamaya dönük, 1994 yılında Peter Drucker ile çerçevesi oluşturulan “iş teorisinin çözümlenmesi”ni amaçlayan yazın yapılandırma kapsamında kavramsal ve betimleyici bir deneme olarak düşünülmüş ve stratejik yönetim alanında iş teorisinin yeniden güncellenmesi ve daha fazla Türkçe araştırma yapma zemini oluşturma hedefi gözetilmiştir.<sup>1</sup>

### 1. İş teorisi nedir?

Peter F. Drucker tarafından 1994 yılında önerilen iş teorisi (Drucker, 1994: 95-106) - Drucker Enstitüsü görüşüne göre- evrensel ve dönemin en etkili kavramlarından biri olarak ifade edilir.<sup>2</sup> Temelde iş teorisi, yöneticilerin/yönetimin stratejik rekabette sürdürülebilir ve kalıcı olmak için, “iş nasıl [etkili] yapmalıyız?” sorusuna cevap aramaya yöneliktir. Bu nedenle iş teorisinin iş genişletme konusunda takip edilen benzersiz bir yol sağlayıcı olduğu düşünülür. (bkz. Drucker, 1995; Drucker, 1999)

Bu durum, iş teorisinin eylembilim (praxeological) niteliğini vurgular. Diğer bir deyişle, iş teorisi, işe yarar çalışmalar için söz konusu bilgi iddialarının [pratik ve pragmatik] nasıl doğrulanacağına ilişkin nasıllığa bağlı bir “araştırma çerçevesi” sağlar. Böylece bilgi ile eylem arasında nedensel ilişkilerin erekbilimsel kurulması amaçlanır. Ancak burada, bilgi ve eylem arasında ereksel ilişkiler için aranması gereken temel vurgu, *kasıtlı insan eylemleri* olduğu da muhakkaktır.

<sup>1</sup> Bu makalenin hareket noktası, 2017’de yapılan “International Economic and Administrative and Administrative Perspective: Sustainable Global Competition Congress” bildirisi oluşturur. Özet bildiri için bkz. Papatya, G, Papatya, N. (2017), “Theory of Business in Sustainable Competitive Advantage: Research on Efficiency Conditions”, 2nd Cogress on International Economic and Administrative and Administrative Perspective: Sustainable Global Competition, 5-7 October, Isparta: 96-97.

<sup>2</sup> Daha önce, Harvard Business School Dekanı Wallace B. Donham, HBR (1927) ilk sayısında “yükselen işletme mesleği (The Emerging Profession of Business: 401-405)” ve “işletmelerin sosyal önemi (The Social Significance of Business: 406-419)”ne bağlı, “doğru-düzgün bir iş teorisinin nasıl oluşturulacağı”nı vurgular. bkz. [https://iif.lib.harvard.edu/manifests/view/drs:8982551\\$7i](https://iif.lib.harvard.edu/manifests/view/drs:8982551$7i)

Öte yandan iş teorisi işletme için *yeni iş paradigması*, yöneticiler için faaliyetleri ve iş geliştirme örüntüsü niteliği taşır ve temel ve entelektüel [felsefi] düzeyde iki boyutlu ifade edilebilir. Dahası iş teorisinin nadiren matematiksel bir iş olduğu düşünülebilir. Bu açıdan bakıldığında iş teorisinin, iş modeli ve iş planı ile farklılığı vurgulanır: İş teorisi bir iş mimarisini, iş modeli ve iş planı ise bir iş mühendisliği faaliyetlerini içerir.<sup>3</sup> Bu nedenle iş teorisinde yaratıcı hayal gücü, geliştirici disiplin ve dirençli sistem oluşturma gibi entelektüel ve kapsayıcı yetenekler önemsenir.

Genel olarak iş teorisi, işin hangi hipotezler ile yapıldığına, işe dair hangi kararların alınması gerektiğine ve hangi kabul edilebilir sonuçların beklendiğine yönelik bir açıklama olanağı sağlar. Dolayısıyla iş teorisi, işletme için; (a) neyin yapıp yapılmayacağına ilişkin *kararlar*, (b) anlamlı ve değerli kabul edilen *sonuçlar* ve (c) bunları tanımlamaya yönelik *hipotezler* çerçevesini niteler. (bkz. <https://www.forbes.com>)

İşletmeler için söz edilebilecek hipotezler; (a) pazarlara, aktörlere, değerlere ve davranışlara (b) teknolojiye ve onun genişlettiği dinamiklere (c) örgütün güçlü ve zayıf yönlerine dairdir. Özetle iş teorisi stratejik rekabette sürdürülebilirlik ve büyüme için, müşteriler, rakipler, teknolojik gelişmeler, yaklaşımlar, modeller vs. hakkında karar verme önermelerini araştıran, geliştiren bir katalizördür. (bkz. Papatya, Papatya, 2017) Bu kapsamda iş teorisi, işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan ve geleceğe taşıyan *stratejik yetenekleri* niteler. (bkz. Barney, 1991: 99-120; Papatya, 2007a) Yani rekabette, organizasyona rehberlik ederek, işletmenin ileriye nasıl taşınacağını çevreler.

Ancak çevrenin sürekli değişim/gelişim içinde olması, iş teorisi için geliştirilen hipotezlerin, gerçeğe uygunluğuna bağlanması temeldir. Eğer hipotezler gerçeğe uygun değilse, mevcut iş teorisinin yeniden gözden geçirilmesi [müdahaleli yaklaşım] gündeme gelir. Drucker bunu “iş teorisinin eskimesi (obsolete of the business theory)” olarak tanımlar. Diğer bir deyişle, her iş teorisi, temel iş kararlarının (topluluk, pazarlar, müşteriler, faaliyetler, ürünler, teknoloji, misyon vb.) özünü oluştursa da, gelecek belirsizliğine ve çevrenin sürekli değişmesine bağlı eskimesi veya geçersiz hale gelmesi muhtemeldir. Düşünüldüğünde, en sağlıklı iş teorileri bile gözden geçirilmez ise, nihayetinde eskimiş duruma gelebilir. Bu nedenle, işletme iş teorisini karşılaştığı mevcut gerçekleri karşılayıcı olup olmadığını görmek için, aralıklı incelemesi ve nasıl ayarlanacağı üzerinde çalışması öncelenebilir.

Eskiyen veya geçerliliğini yitiren iş teori ise, dört şekilde ortaya çıkar: (Drucker, 1994: 101)

- (a) Örgütsel hedefler gerçekleştirildiğinde/karşılandığında,
- (b) Hızlı büyüme yaşandığında,
- (c) Beklenmedik başarı veya başarısızlık oluştuğunda,
- (d) Ve bir rakip beklenmedik bir başarı veya başarısızlık yaşadığında.

Her şekilde, sanki iş teorisinde bir paradoks varmış gibi düşünülebilir. Ancak bir iş teorisinin eskimemesi veya eski haline gelmesi için, işletmenin bazı öncelikli çalışmalar yapması ve hayati konular üzerinde durması açıktır. Buna göre işletmelerin iş teorisi kapsamında şu hayati konular üzerinde yeniden düşünmesi ve çalışması gerektiği vurgulanabilir:

- (a) İşletme [özgü/1] misyonu ve buna bağlı *işletme odağı (business focus)*,
- (b) Temel yetenekler ve buna bağlı *kurumsal yetkinlik (organization competency)*,
- (c) Çevresel değişim ve buna bağlı *gerçeklik (reality)*.

Bu çerçevede, eğer rekabette işe yarar uygulama, davranış ve hareket geliştirilmezse, stratejik rekabet zorlaşır. Bu yüzden burada şu konuya dikkat edilmesi beklenir: Her işletmenin iş teorisini bizzat düşünmesi ve düzenlemesi; saran dinamik çevre ile eşgüdümlemesi, işin-örgüt ile

<sup>3</sup> Bu yönde kavramlara ilişkin şöyle bir açıklama yapmak mümkün gözükmemektedir: **Yapabilirlik çalışmaları**, işletme kurmaya yönelik iş fikrinin (somutlaşacak hayalin) “yapılabilir mi?” sorusu yanıtını arar ve teknik, ekonomik, finansal, sosyal, yasal vs. yönler araştırılır. **İş modeli** ise, işletme kurulmasına bağlı, işletme değerinin nasıl yaratıp dağıttığının ve finansal süreklilik nasıl kazanıp kazanılmadığının mantıksal açıklamasıdır. Bunun işletme varlığı ve sürerliği için **iş yapma yöntemi** olduğu söylenebilir. Dört ana ögesi (müşteri, öneri-satılan şey-, altyapı ve finansal süreklilik) aynı zamanda, Alexander Osterwalder’in uzunömürlü veya yüksekdirençli [Kanvas] İş Modeli’nin (**business model canvas** olarak adlandırıldığı) yapısını ortaya koyar. İş modeli, zaman içinde yapılması gereken uyumlaştırmaları ve değişiklikleri hazırlama ve sağlama olanağı yaratır. Yalın, kavramsal ve şematik bir modeldir, rakamsal hedefler vermez. Bu kapsamda iş teorisi iş modelini şekillendirir. İş planı ise, gelecekte işletmenin ne yapması gerektiğine ilişkin eylem planlarını içerir. Uzunömürlü veya yüksekdirençli [Kanvas] İş Modeli (Business Model Canvas)” için bkz. Osterwalder, 2016.

birleştirilmesi, uygunluk ölçülerinin sağlanması ve her şeyden önce de iş teorisinin sürekli test edilmesi gerekir.

Toparlarsak, iş teorisi eskiyebilir veya geçerliliğini yitirebilir. Bu nedenle bir iş teorisinin çevresel dinamizme ve karmaşıklığa bağlı yalınlığı/basitliği esastır. Basitlik iki eksensli gelişebilir: (a) Oluşturma (b) Gözden geçirme. Genellikle işletmeler iş teorisini oluşturma ekseninde değil, gözden geçirme ekseninde daha çok sorun yaşar. Çünkü öngörülen/öneriler, çevresel gerçeklik ile iş teorisinin sürekli eşleştirilmesi/ayarlanması bir hayli zahmetli ve zordur.<sup>4</sup> Drucker buna yönelik olarak “önleyici özen (preventive care)” yani, sistemli olarak iş teorisinin gözden geçirilmesi gibi bir uygulama önerir. (bkz. Drucker, 1994: 95-106; Drucker, Maciariello, 2008: 91-93) Eğer çevresel değişim sürekli izlenir ve test edilir ise, iş teorisi işe yarar özelliğini koruyabilir. Kezâ, “erken tanı-önleyici bakım” ve “tedavi” gibi gözden geçirme koşulları da vurgulanabilir. Bunun için, çevreden gelen sinyalleri alma/eşgüdümleme ve organizasyonu kontrol etme konusunda faaliyetler dikkate alınır.

## **2. İş Teorisi: Bağlamsal ve Genişletilmiş Yazın**

İş teorisi hem Türkçe hem yabancı yazında modern ve yeni iş/yönetim için geliştirilen teknikler ile vurgulanır: Dış kaynak kullanımı, küçülme, toplam kalite yönetimi, organizasyonel öğrenme, 6sigma, faaliyet tabanlı maliyetleme, değer zinciri analizi, örnekinde, değişim mühendisliği, senaryo planlaması vs. gibi modern iş/yönetim teknikleri bağlamında ele alınır. Daha ziyade işin nasıl/etkin yapılması gerektiği kapsamında önemli bir çerçeve olarak kabul edilir. Ancak konu ile ilgili çok ve doğrudan bir yazın görmek zordur. Bu nedenle iş teorisine ilişkin yazını, “bağlantılı ve genişletilmiş yazın” olarak iki bölüklü ele almak yerinde olur:<sup>5</sup>

Daha önce yazına dair şöyle bir giriş yapmak mümkündür: Schein (1984: 3-16) ve daha sonra Pettigrew (1990: 6-11), örgüt kültürü kapsamında, örgütün psiko-dinamik varsayımları ile bilişsel faktörlerin incelenmesi ve iş teorisine bir köken oluşturma girişimi olarak ele alır. Bununla birlikte Argyris ve Schon (1974), Argyris (1999), Senge vd. (1999) iş teorisini organizasyonel öğrenme ve örgüt geliştirme sürecine bağlı düşünür. İş teorisinde bu genişleme, 1980’li yıllardan itibaren strateji alan bilgisinin ağırlığıyla bütünsel bir kapsamda göze çarpar. Sözelimi, senaryo planlaması (De Geus, 1988; Hofstede, 1994; van der Heijden, 1996; Fahey, Randall, 1997), planlama/karar analiz yazınında ortaya çıkan, olan işlevsel stratejilere ve operasyonel planlama yazınında varsayımlar ile karşımıza çıkar. Bu durum daha sonra strateji tasarımı (Ohmae, 1982; Whittington, 1993, 2002; Johnson, Scholes, 1998; Magretta, 2002), strateji yenilenmesi (Hammer, Champy, 1993; Hamel, Prahalad, 1989, 1994; Christensen, 1997; Kaplan ve Norton, 1993, 1996a, 2000) ve ileri zamanlarda tartışılan bir takım önermelerin de yerleşmesini sağlamıştır.

(a) *Birinci Dönem Yazın: Öneriler ve strateji tasarımı.* Ohmae (1982) strateji oluşturma sürecinde, “gelecek gerçekliğini anlama yeteneği” olarak tanımlanan önermeleri dikkate alır. Bu noktada Ohmae, özellikle Japon işletmelerinin stratejik yönetim sürecinde ele aldığı önermeleri iş öngörüsü ile eşleşir. Bunun için beş temel süreç önerir: (a) İşletme faaliyet alanını tanımlama, (b) gelecek önerisini kanıt dayalı yapma, (c) Stratejik seçenekleri değerlendirme ve seçme, (d) *İlerleme stratejisi (pacing strategy)* geliştirme, (e) Strateji seçimi altında yatan temel hipotezleri gözetme.

İşletmenin bu sayede, doğru süreçleri izlemiş olacağı düşünülür. İşletmelerin ilgili süreçleri tersine çevirmesi veya reddetmesi ise, kilit başarı etkenlerinin aşınmasını ve özgün iş hedefini oluşturan önermelerin ayarsızlığını gösterir.

Aynı zamanda Ohmae, “*öngörücü işletmeler (forecastive businesses)*”in geliştirdiği iş modellerinde ve stratejilerinde başarılı olduğunu vurgular. İş modelinde önermelerden sapma ise, iş modelini ve stratejisini geçersiz kılar. Bu nedenle Ohmae önermelerde, açık bir şekilde öngörünün ana unsurları olarak strateji geliştirme sürecini, derinliğine ele alır ve iş/strateji sürecinin merkezi yapar.

Bu halde Ohmae, batılı yönetim düşüncesine özgü stratejik yönetim sürecini vurgulayarak, doğu [Japon] strateji felsefesi ile zenginleştirmiş bir içerik sunar. Temelde de, sosyo-kültürel önermelere dikkat çeker. Whittington (1993) bu önermeleri işletme rekabetinin sürekliliğinde iş

<sup>4</sup> Zenger buna yönelik, işletme olanaklarının geleceği nasıl eniyileştirileceğine dair bir içgörüyü ve hangi varlıkların değer yaratma açısından yapılandırılabilmesine ilişkin çapraz bir içgörüyü süreç katarak önemser. bkz. Zenger, 2013: 88-97.

<sup>5</sup> Yazın çerçevesi, içerik ve düzeni izlemek için bkz. Daly, Walsh 2010: 500-511.

teorisinin temel olduğunu ve bu nedenle gerçekleştirilen faaliyetlerin de çerçevesini oluşturduğunu iddia eder. Yani, işletme rekabetinde ve sürekliliğinde iş teorisi, özellikle iş hayatındaki kilit ilişkiler hakkında temel önermeleri içerimler (Whittington 1993: 10-11).

Whittington'un tespitleri ve gözlemleri, önermelerin örgüt eylemlerine rehberlik eden ve iş için teorik yolları oluşturmaya yardımcı olacak stratejileri oluşturma ve geliştirme sürecini derinden etkilediği görülür. İş modelini şekillendirir ve iş teorisini destekler. Bu bağlamda önermeler iş bir başlama noktası ya da "eylemler kısıtı" da olur. Magretta (2002) bunu kabul eder ve iş modelini, pazarda sürekli test edilen "birlikte çalışan önermeler dizisi" biçiminde niteler (Magretta, 2002).

Johnson ve Scholes (1998), Ohmae, Whittington ve Magretta'yı destekler. Şunu önerir: Tüm planlar önermelere dayanır, ve/dahi kaynağın bulunabilirliği veya işletmenin mevcut kaynakları adapte etme kapasitesi ya da yeni stratejinin kaynak gereksinim eşgüdümlemesi ile ilgili perspektif olarak düşünülebilir. Perspektifin çevre ile ilgisi, sözgelimi, pazarın büyümesi, gerekli fonları yükseltilebilir veya tedarikçilerin tam zamanında teslim olanaklarını sağlayabilir (Johnson, Scholes, 1998: 332). Ancak böyle bir perspektif, iş ve strateji oluşturma ve geliştirme sürecinde önermelerin gömülmesini ve onların içine bir anahtar yerleştirmeyi sağlar.

Johnson ve Scholes, muhtemelen işletmenin en derin düzeyini temsil ettiği için, iş önermelerini analiz etmenin önemli olduğunu düşünür. Bununla birlikte, temel inançları ve önermeleri analiz etmek daha önemli görür. Çünkü örgüt içinde olanları temsil eder ve/dahi örgütün gerçek stratejilerini şekillendirme gücü sağlar (Johnson, Scholes, 1998: 164).

Ayrıca Johnson ve Scholes, stratejide önermelerin rolünü onu bir organizasyonun "kabul etmesi"ne bağlı ele alır. Dolayısıyla önermeleri kabul etmenin zorluğunu işaret eder. Yine de, bu inançları ortaya çıkarmak, önermeleri düzenlemek ve meydan okumak gerektiği üzerinde durur. Ancak önermelerin, organizasyonun tercih ettiği stratejilerin mantıksal açık ifadesini geçersiz kılma olasılığı yüksek olduğu düşünülebilir (Johnson, Scholes, 1998: 164).

Bu şekilde önermeleri iş ve strateji sürecinde kullanmak, işletmenin önermelerini düzeltmek ve zorlamak, stratejinin yenilenmesi ile ilgili daha sonra gelişecek yazına izlek açmış olabilir. Ancak strateji, iş düzeyinde yer alması gereken önemli bir süreçtir.

(b) *İkinci Dönem Yazın: Hipotezler ve yenilenme.* Hammer ve Champy (1993), hipotezler ile ilgili başlangıç fikrini, işi yeniden yapılandırma ve "süreksiz düşünce (*discontinuous thinking*)" kavramı ile birlikte kullanır. Bu durum 1990'ların başında pek çok organizasyon ve yönetici için bir "değişim yönetimi modeli" halinde algılanır. Aslında söz konusu algılama bir bakıma işletmenin yeniden yapılanma sürecinin merkezinde sürgitlenen düşünceden kaynaklanır. Sözgelimi mevcut iş operasyonlarının altında yatan eski kuralları ve temel önermeleri tanımlamak ve terk etmek, bunlardan biridir. Her işletme, geçmiş yıllardan kalma örtük kurallarla faaliyetlerini gerçekleştirir: "Müşteriler kendi ekipmanlarını tamir etmez." "İyi depolar, iyi hizmet için gereklidir." "Ticaret kararları merkezidir." vb. kurallar, doğal olarak, gelişen teknolojiyi, insan zihnini, örgütsel hedefleri ve fiziki gerçeği etkiler (Hammer, Champy, 1993: 3).

Süreksiz düşünce ve iş sürecini yeniden mühendisleme ikiz hedefleri, açık bir şekilde yöneticileri ve organizasyonları bir araya getirmeye yöneliktir. Yönetim yazınında "terk etme" (Drucker, 1994: 95-106) ve "yaratıcı yıkım/imha" (Abrahamson, 2004) olarak tekrarlanan bir tema olarak "süreksiz düşünce", stratejik rekabette sürdürülebilir üstünlüğü sağlamak ile ilgili önermeler ile başlayan tüm iş süreçlerinin sorgulanmasını niteler.

Temelde Hamel ve Prahalad (1994), terk etme kavramını, işletmenin kalbindeki *rekabet paradigmasına* ve yeniden yapılandırmasına ilişkin önermelerin meydan okuması olarak kullanır ve hipotezleri organizasyonun "genetik kodları"nın ve "zihni açma"nın anahtarı olarak görür: Böylelikle her yönetici, ilgili endüstri yapısı hakkında bir dizi önyargı ve hipotez üretir; sözgelimi, "endüstride nasıl para kazanılır, rekabette kimin olduğu veya kimin olmadığı hakkında ya da hangi teknolojilerin uygun ve hangilerinin kullanılmadığı veya müşterilerin ne istediği ya da istemediği" hakkında olmasını anlatır. (Hamel, Prahalad, 1994: 53).

Bu arada Hamel ve Prahalad, önyargıların ve hipotezlerin bireye ve işletmeye yönelik yönetim çerçevesini belirlediğine ve bu çerçeveler örgütün yaptığına, nasıl uygulandığına, nasıl

geliştirildiğine ilişkin bağlam bulunduğunu ileri sürer. Dahası bir işletmenin gelecek rekabeti için geçmiş ile ilgili hemen her şeyin, yönetim tarafından korunan yönetim çevrelerinden ve görünümünden başlayarak unutulması veya sıfırlanması gerektiğini savunur. Bunu yaparken, *yönetim zorluğu*'na dair bazı önermeleri düşünür:

Düşünüldüğünde, geçmişteki başarının temelinde ve pek çok avantajlı durumda üst düzey yönetimin, pazarlar hakkında temel inançları ve hipotezleri nasıl yeniden biçimlendireceği önemlidir. Özellikle hangi teknolojilerde ustalaşacağı, nasıl müşterilere sunacağı ve çalışanlardan en iyi nasıl yararlanacağı konusunda önermeler dikkat çeker (Hamel, Prahalad, 1994: 6). Böylece Hamel ve Prahalad tutarlı bir şekilde yeni iş modeli geliştirme ve organizasyonun uzak gelecek inşası için önermelerin temel kullanımına geri döner. Gelecek kilidini açmak ise, sadece endüstri öngörüsünü sunarak gerçekleşebilir: Endüstri öngörülerini için rekabetin amacı, aslında basit bir adımdır: Geleceğe dair mümkün olan en iyi varsayımları oluşturma ve/böylece endüstrinin gelişimini pro-aktif olarak şekillendirme önceliğidir (Hamel, Prahalad, 1994: 79).

Christensen (1997), bu temayı modern yöneticilerin "*stratejik yetersizlik (strategic insufficiency)*" açıklarıyla ilişkilendirir. Yöneticiler, günlük rutinlerinde strateji ile meşgul olmaktan uzaklaşarak, stratejiyi kendileri için sıfırlar. Bu durum strateji geliştirme yeteneklerinin kaybedilmesi demektir. Böylece bir anlamda mevcut sınırlayıcı "*stratejik koşullardan*" kurtulmayı işaret eder. Christensen, bunun için önermeler ile başlayan "*itici güç analizi (driving force analysis)*" adlı müdahale modelini önerir. Çünkü işletmeyi etkileyen temel önermeleri belirleme ve yönetimin belirlenen önermeler ile gelişen etkileşime izin vermesi, yöneticinin stratejik yeteneğini etkisizleştirebilir. Bu açıdan önermelerin kontrole açık hale getirilebilecek iş beyanlarında toplanması, model için kritik role sahiptir (Christensen, 1997: 141-156).

Bu özet yazın itici güçler, kilit çalışanlar, karşılaşılan sorunlar ve açığa çıkan fırsatlar hakkında önermeleri açıkça ortaya koyar. Bunun için Christensen, önermelerin ortaya çıkması ve müdahale modelinin başarısı veya başarısızlığı için, "*stratejik haritalama (strategic mapping)*"yı esas alır. (*ayrıca bkz.* Kaplan, Norton, 2005) Stratejik haritalama, yöneticilerin hipotezlerin etkilerini diyagramlarla açıklama faaliyetidir ve ekip çalışanlarının daha fazla fikir birliği elde etmesine olanak verir. Ancak hipotezlerin önermeler ile eşleştirilmesi için test edilmesi gerektiğini de not eder (Christensen, 1997: 144-146).

İşe yarar iş hipotezlerini dürüstçe ve şeffaf bir şekilde ortaya çıkarmak ve tartışmak müdahale gerektirir. O halde strateji sorgulama için kurulabilir. Yakın zamanlarda, Kaplan ve Norton (2000)'ün önerdiği *Dengelenmiş Sonuçkartı (Balanced Scorecard)* buna yönelik girişimdir. Burada önermeler, işletmenin kendini yeniden ayarlamasına izin verme durumu oluşturur: Yöneticilerin *çift-döngülü öğrenme (double-loop learning)* kapasitesine göre, mevcut yönetici önermeleri uygulanan teori ile mevcut kanıtlara, gözlemlere ve tecrübelerle uyumlu olup olmadığı konusunda düşünme avantajı sağlar. (*bkz.* Kaplan, Norton, 2000: 167-176; *ayrıca bkz.* Kaplan, Norton, 1996)

Örgütlerde iş teorisi ve önermeler ile ilgili son dönem yazın kısaca gözden geçirildiğinde açıkça görüleceği gibi iş teorisi organizasyonlarda sessizce ele alınır, ve/fakat dinamik bir role sahiptir. Bunun için belki iş dünyasında ve yönetimde önermelerin oynadığı yaygın rol, uzun süre soruşturmaların dışında kalması durumu sorgulanabilir: Öncelikle, iş teorisinin işletme yönetim uygulamaları üzerinde nasıl bir kültürel ve psikolojik etki yarattığının az araştırılması, iş mimarisinde çok derine inme konusunda isteksizliğe yol açabilir. Ancak iş teorisi önermelerinin, iş ve çalışmayı genişletmek için takip edilmesi gereken eşsiz bir olanak şeklinde düşünülmesini engellemez.

Yazında Drucker'in iş teorisini somutlaştırmak için IBM ve GM hakkında (vaka incelemesi/hikâyesi) araştırmalar dışında, gelişmiş kanıtların neden yapılmadığını da düşünmek gerekir.

Tablo.1: Drucker'ın İş Teorisi Vaka Analizi: IBM ve GM

Vaka Adı	Açıklama	Sonuç
<b>IMB Vakası</b>	1970'lerde IBM, rakipleri Xerox, Univac, Siemens, Nixdorf ve Hitachi işletmeler gibi bilgisayar sektörüne ilişkin net önermelere sahip olarak araştırmalar yapmış ve bilgisayarların geleceğini öngördüğünü iddia etmiştir. IBM, bu süreçte rakipleri gibi operasyonlarını gelecek önermeleri etrafında inşa etmeye çalışmış; tüketici, bilgisayarları IBM'in önermelerine rağmen satın almaya devam etmiştir. Bu arada PC'nin Apple ve Macintosh biçimine gelmesi, IBM'in PC'yi yeni gerçeklik olarak kabul etmesine ve PC Ar-Ge'ye taşıyarak PC'nin gelişini hesaba katmak için kendini konumlandırmıştır. Birkaç yıl içinde PC endüstrisinin en büyük üreticisi olmuş ve IBM'in yeni gerçekler ışığında işini ve stratejisini tamamen gözden geçirmesine yol açmıştır. Ancak bu ilk olmamıştır; 1950'lerde aynısını yapmıştır. IBM, araştırmalarına ve varsayımlarına dayanan büyük bilgisayar makinelerini, tek kullanımlık güçlü sistemler olacağını savunmuş; pazarını savunma sektöründe olduğu görerek, düşman uçaklarının erken teşhisi amacıyla sadece hava savunma sistemlerini inşa etmeye koyulmuştur. Böylece dünyanın en büyük bilgisayar üretici işletmesi olan Univac'ın prototip olarak çok amaçlı bilgisayarlarını, tek amaçlı sistemlerde kısıtlı kullanıldığını kanıtlamış olmuştur. Bu durum IBM'in tek amaçlı bilgisayar stratejisini çökertmesi, ve/fakat mühendislerin Ar-Ge'ye kendine bakım yapabilen çok amaçlı ihtiyaçları karşılayan işlevleri bilgisayara yerleştirilmesi sonrasında, üç yıl içinde IBM endüstrinin baskın bilgisayar üreticisi olmasına engel olamamıştır.	Bu vaka IBM'in, "olumlu" iş teorisinin gücünü gösterirken, aynı şekilde yıkıcı ya da "olumsuz" bir güç olduğunu gösterir. Drucker (1994) bu açıdan IBM'in iş teorisini yanlış anlamış olduğunu veya yanlış iş teorisi ile çalıştığını ifade eder. 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında IBM, ana bilgisayar sistemleri ve bilgisayarları tek bir ürün önerisi olarak birlikte bulunabileceğini kabulünü Drucker, tasarım, uygulama ve piyasa arasında gelişli olan aslında rakip ürünlere yönelik olduğunu savunur. Her ikisi de bilgi amaçlı, ve/fakat uygulama açısından farklıdır. Ana bilgisayarlar için bellek ve donanıma dayalı bilgi vardır, PC'ler için bilgi ise yazılımdır. Daha sonra IBM, bilgisayar ve anabilgisayar işi hakkında ürettiği önermeleri kullanarak, ikisini birleştirmiştir. Ancak, bilgisayar piyasası, IBM'in geleneksel nakit para çantası olan ana bilgisayar işinden uzaklaşmaya çalışmıştır. Sonuçta, IBM piyasayı bozarak, bilgisayar sektörünün felce uğratmış olduğu kanısı yaygınlaşmıştır. 1950'lerde ve 1970'lerde IBM'i hem ana bilgisayar, hem de PC işiyle ilgili olarak "yönlendiren iş teorisi", 1970'lerin ve 1980'lerin sonunda neredeyse kendisini yok etmiştir.
<b>General Motors Vakası</b>	1920'lerden beri GM, 70 yıl boyunca korunan en başarılı iş teorilerden birini oluşturur. GM'in iş teorisi, ABD otomobil pazarının, homojen değerlerinden olduğunu ve nispeten istikrarlı gelir gruplarına bölündüğü düşünülmüştür. GM kullanılmış araçların satış değeri ve iyi alış-satış değerleri, müşterinin bir sonraki otomobil kategorisine geçmesine izin vermiştir. İş teorisinin anahtarları, ticaretin sık sık yapılması ya da radikal tüketici değişiminin değer ticaretine engelleyebileceğini gösterir. Bu piyasa varsayımı, daha sonra, ürün çakışmaları ile birbirine bağlı belirli gelir bölümleri etrafında inşa edilen, yarı özerk bölümlere odaklı GM'nin üretim süreci ile simetri oluşturmuştur. 70 yılı aşkın bir süredir bu iş teori doğru olsa da, 1970'lerin sonuna geldiğinde GM bu iş teori geçersiz hale gelmiştir.	1970'lerin sonlarında gelir artık arabaların satın alınımı tanımlamaz, ve/fakat "yaşam tarzı" seçimleri ve üretimde meydana gelen değişiklikler (yalın imalata geçiş) yeni ürün sunumlarını tetiklemektedir. GM, bunu görerek, iş teorisini ve ürün tekniklerini sürdürmüştür. Üretim bölümü ile ürün yelpazesini değiştirmeye çalışmıştır. Aynı zamanda bu bölümlerin yalın üretim ile rekabet edebilmek için, hem uzun hem de kısa çalışmalar ile üretimi esas almıştır. Daha sonra Drucker'ın görüşleri doğrultusunda bir çözüm eklemek durumunda kalmıştır. Özellikle bu çözüm pazarı ve işletmeyi karıştırarak, işin gerçekliğini peçelemiştir. GM rakiplerden tasarım ve kalitede belirgin liderliğe sahip olan önemli bir otomobil bölümünde, minivan ve hafif kamyon bandında yaptığı öngörüler ile geride kalmıştır. Oysa üretilen otomobiller ticari araçlar olarak sınıflandırıldığında, yolculara dayalı, sınıfsız ve ticaretten etkilenmiş kişiler olduğunu hiç düşünmemiştir. Bu nedenle GM minivanlar ve hafif kamyonlar hakkında gerçekleri kabul etmiş, ancak GM'in rakibin tersini üstlendi ve otomobil pazarının bu bölümünde tamamen beklenmedik bir başarı kaydetmiştir. Bu iş teorisi GM başarısızlıktan uzun süre korunmuş, ve/fakat daha sonra başarısızlığa neden olmuştur.
<b>Genel Değerlendirme</b>	IBM ve GM vaka incelemeleri, iş teorisinin işletmeleri sürerliğini ve yok ettirebileceğini net bir şekilde açıklar. Ayrıca, iş teorisinin merkezietçi organizasyonlarda birbirinden ayrı ve birleştirici bir süreç olduğunu ortaya koyar. Bu vakalar iş teorisi üzerine geliştirilmiş yegâne araştırma olma özelliğini korusa da, konuyu inceleme hakkında teşvik sağlamadığı ve fazla ilgi yaratmadığı da görülür. Hatta sadece Drucker'ın, IBM ve GM vakaları ile iş teorisini sınırlı tutulması, iş teorisinin raflara kaldırılmasına yol açtığını düşünülebilir.	

Kaynak: Tablo, Daly, Walsh, 2010: 500-511'den yararlanarak düzenlenmiştir.

Buraya kadar yapılan tüm açıklamalara bağlı iş teorisi yazını ile ilgili konuyu sonlandırma cümlesi şu şekilde not edilebilir: İş teorisi ve önermeleri hakkında genişletilmiş ve bağlantılı yazın, bizzat iş teorisinin kendi yazınının oluşmasını engellemiş, ve/fakat bu eksenle verilen yazının, konuya önemli bir altyapı sağlamış olduğu söylenebilir.

### 3. İş Teorisi Etkinlik Koşullarını Araştırma

İş teorisi temel olarak işletmenin niçin/neden tercih edildiğini veya stratejik rekabette sürdürülebilir rekabetçi üstünlük için neleri dikkate alması gerektiğine açıklama getirir. (bkz. Papatya, 2007a; Papatya, 2007b; Papatya, Papatya, 2017) Drucker, [iyi] iş teorisinin etkinlik koşullarını araştırmaya ilişkin -yine kendi ifadesi ile- 5 önemli sorunun işletmede sorulması ve cevaplarının verilmesi gerektiğini ifade eder. (bkz. Drucker, 1993b)

- (a) *Misyonumuz ne?:* İşletme için önemli olan kendini kolaylıkla diğer işletmelerden ayırt edecek/fark yaratacak olan özgü/l bir misyon ifadesine sahip olmaktır. Bu ifade, çalışan herkes tarafından paylaşılan ve kabul edilen bir nitelik taşıması, insana dokunan kısa ve çok net kelimelerden olması gerekir. Bu yüzden Drucker misyonu tanımlarken, "bir tişörte sığabilecek" şekilde olması gerektiğini ifade eder. (bkz. Drucker vd, 2008: 28)

Misyon neyin/niçin yapıldığını söyler, nasıl yapılacağını ve yollarını göstermez. Bugünü aşar, ancak bugünden yol gösterir. Amaç belirlemenin, doğru işler yapmanın, kaynakları etkili kullanmanın çerçevesini sunar. Geniş bir zemin oluşturmaya yönelik bu tür çaba, geleceği yönlendirici olur, rehberdir; ilham verir. Bu açıdan misyon değişen, başkalaşan ve dönüşen koşullar altında bile, etkisini muhafaza eden nitelikte olması gerekir. Ancak misyonda asıl önemli olan, değişmez olan çekirdek ideolojiye erişmektir. Elbette iş görme yöntemleri, normlar, stratejiler, taktikler, süreçler, yapılar vs. "zamanın ruhu (zeitgeist)"na bağlı gelişebilir ve/veya değişebilir. Bu nedenle misyon, gerçekten kutsal olan ile kutsal olmayanın, ya da asla değişmemesi gerek ile her zaman değişime açık olması gerekenler arasındaki farkı bulmak ile ilgilidir. (bkz. Papatya, 1999: 13; Drucker vd., 2008: 32)



Etkili bir misyon, gelecek fırsatları, işletme yetenekleri ve becerileri ile organizasyon/yönetim kararlılığının bütünleştirilmesi ile oluşur. Misyon bu anlamda en iyi uygulamaları yapma konusunda, benzersiz disipline ve fırsatlara erişme olanağı yaratır. Oysa fırsatların çoğu dışarıda bulunur, işletme bu fırsatlara göre yeteneklerini ve becerilerini düzenler. Bu yönde yönetimin kararlılığı belirleyici olur. (bkz. Drucker, 1993c)

Günümüz insanların hayatlarına ve işyeri çalışmasına anlam verecek bir misyon ifadesine şiddetle ihtiyaç duyduğu açıktır. İşletmelerin bu ihtiyaca bağlı, misyon üzerinde uzun uzun düşünmesi ve ileride tüm çalışanların gurur duyacağı bir çerçeve oluşturması beklenir. (bkz. Drucker, 2002) Bu açıdan özellikle çalışanların kendilerine yol gösterecek bir söz, figür veya aktör görme/izleme arzuları desteklenmelidir.

Aslında misyon, insanların, kendilerini ileride tanımsız/anlamsız koymayacak inanç ve niyet arama çabası olarak karşımıza çıkar. İnsanların doğru şekilde öz değerlendirme çabaları, misyonu kıymetlendirir. Çünkü ileride yapılacak birçok analiz, eylem ve uygulama bu kıymetlendirme çabasını referans alır. Burada esas rolü üstlenmesi gereken yönetici-liderindir. Yöneticinin-liderlerin ilkeli verdiği kararlar, doğal olarak sonuca yansır.<sup>6</sup>

- (b) *Müşterimiz kim?*: Müşteri, sizden/yaptıklarınızdan yararlanmak isteyen kişi/lerdir. Eğer müşteri sağladığı yarardan memnun olursa, işletmeyi tercih etmeye devam eder. Burada müşterinin kendini özel hissetmesi önemlidir. Bunun için müşterilerin neye değer verdiğini tespit etme, sonuçları tanımlama ve buna yönelik etkili planları geliştirme öncelikli araştırma konusudur. Çünkü müşteri, her zaman bir adım önde kabul görür; işletme için önde olanı bilmek, buna göre çalışmalarını gerçekleştirmek daha makul bir yol olur. (bkz. Watson, 2002: 55-62)

Müşteri, işletmenin yaptığı çalışmalar ile etkilenir. Drucker buna yani hayatı etkilenen müşteriye “esas müşteri” olarak tanımlar. Ancak memnun edilmesi gereken, esas müşteri kadar hayatı etkilenmeyen müşteriler de vardır. Bunu da “destekleyici müşteri” olarak ifade eder. İşletme her iki müşteriye de memnun etmek durumundadır.

Ancak esas müşteriye saptamak kolay olmaz. Her erişilen, yüz yüze konuşulan müşteri esas müşteri olmayabilir. Belki, etkili diyalogları olmasa da bebekler, esas müşteri kavramını tanımlayabilir. Destekleyici müşteri, memnuniyet ile ifade edilir. Yeni destekleyici müşteriler/potansiyel memnuniyete göre oluşur. Önemli olan işletmenin müşteri erişimi sağlaması ve gerçek ihtiyaçlarını anlamasıdır. Bu sayede destekleyici müşteri, esas müşteriye dönüşebilir. Bu nedenle esas müşteri asla yegâne müşteri değildir. Diğer müşterilerin memnuniyeti ile birlikte ele almak gerekir. Burada iki noktanın altı çizilebilir: Birincisi müşteriler asla durağan değildir. İkincisi memnuniyet görecelidir. İşletmeler bu iki noktayı doğru şekilde değerlendirmesi halinde, “müşterimiz kim?” sorusuna doğru cevaplar bulabilir. Bazen, işletmenin müşteri hizmetini ve ilişkilerini sonlandırabileceğini de mümkün olduğunu düşünmesi gerekir.

- (c) *Müşterimiz neye değer verir?*: Müşteri ihtiyaçlarına, arzularına, özelemlerine ve davranışlarına bağlı ele alınan değerlerin çözümlenmesi son derece karmaşıktır. Çoğu zaman müşteri davranışlarında ve seçimlerinde rasyonel olduğu kabul edilir. Oysa müşteri davranışlarında ve seçimlerinde irrasyonellik söz konusudur. Hatta müşterinin kendi ilke ve kuralları dahi rasyonel tercihleri olmayabilir. Bu durum “*rasyonelliğin rasyonelliği*”ni ifade eder.<sup>7</sup>

Sorun açıktır: Müşteri irrasyonel davranmakta ve işletmenin buna rağmen bir değer üretmesi gerekmektedir. İşletmenin bu sorunu aşmak için, “sürekli araştırma” tercihi açık olarak görülür. Bu araştırmalarda önemli olan müşteri varsayımlarını anlamak ve buna göre işletmenin varsayımlarını açıklamaktır. Ancak burada altı çizilmesi gereken kritik konu; müşterinin bakış açısına göre değeri görmek, işletmenin kendi değer seti ile farklılıkları bulmak ve sonuçları değerlendirmektir. Hatta “müşteri odaklı olma ötesi”ne geçebilmek adına

<sup>6</sup> 1990 yıllarda söz edilen ilke merkezli lider yaklaşımı bunu işaret eder. bkz. Covey, 1992.

<sup>7</sup> Son zamanlarda “*davranışsal iktisat (behavioral economics)*” yazın alanındaki gelişmeler, bu yönlü açıklamaları desteklemektedir. Bu yazına örnekler için bkz. Just, 2013; Sunstein, Thaler, 2013; Strauss, 2003: 247-267.

-müşteri çok fazlasını istemese de- müşterinin isteği ve daha fazlası için çalışmak beklenir. (bkz. Papatya, Papatya, 1999: 39-44)

Müşterinin ne istediğini/önemsediğini titizlikle incelemek, “müşteriyi dinlemekle” ile ilgilidir. (bkz. Papatya, Papatya, 2001: 50-55) Kendinin dikkate alındığı ve kendine önem verdiğini gören müşteri, güvende hissederek değer zincirine katılır ve katkı verir. Eğer uzun vadeli bir sonuç/hedef üzerinden değer açıklamaları yapılmazsa, müşterinin ne istediği ve neye değer verdiği konusunda güçlü çabaların üretilmesi zor gözükmektedir. Bu nedenle müşterinin işletme değer zinciri ile bütünleşme zemininin araştırılması ve oluşturulması gerekir. Buradaki temel strateji de, müşterinin gururuna, moraline ve esenliğine katkıda bulunacak deneyimleme olanakları araştırmak ve vermek olarak düşünülebilir. Şüphesiz, müşteri sorunlarını çözen/çözmeye yönelik bir yönetim anlayışı bu amacı destekleyebilir.

- (d) *Sonuçlarımız nedir?:* Sonuçlar, neyin değerlendirildiğine, ne hakkında yargıda bulunabileceğine yönelik ölçülebilir nitelik taşır. Ortaya konan ölçütler, hem müşterilerin, hem de işletmenin kendini çokyönlü değerlendirme ve öğrenme olanağı verir.

Öte yandan sonuçlar ilerlemenin ve başarının ölçütü de olur. Genel olarak niteliksel ölçümler, gözlemler ile desteklenen derin ve geniş bir veri çerçevesi sunar. Soyut bir alan da olabilir. Ancak soyut olması onları niceliksel hale dönüştürmeyi engellemez. Elbette niceliksel ölçütlerde kesin standartlar söz konusudur, ve/fakat tüm standartlar kaynakların layıkıyla kullanılıp kullanılmadığını, ilerleme yaratıp yaratmadığını, insan ve toplum hayatını değiştirip değiştirmediğini açıklamak ve göstermek zorundadır. İşletme böylece makul ve mantıklı bir kaynak kullanım politikasını izah etme fırsatı bulur. Bir anlamda bu izahlar ile işletme yönetici performansı değerlendirilmiş ve yönetimde terk edileceklerin ne olduğu saptanmış olacaktır.

Yönetimde zayıf sonuçlar, değer üretme ve uygulama noktasında sorunları işaret eder. Aynı zamanda işletmenin hangi tarafını güçlendireceği, hangi tarafını terk edeceği konusunda bir gösterge de olur. Böylece yöneticilerin anlamlı sonuçları nasıl sağlaması gerektiğine yönelik bir açıklama sağlanmış olur. Drucker’ın buna yönelik “Sonuçlar için Yönetim (Managing for Results)” yaklaşımı önerisi temeldir. (bkz. Drucker, 1986; ayrıca bkz. Drucker, 1993a)

Sonuçlar için yönetim, işi doğru şekilde anlamak, iş potansiyelinin farkına varmak, fırsatlara odaklanmak, sonuç elde etmek ve performans için programlar yapmak üzerine kuruludur. Bu kurulum ihtiyaçtan ziyade sonuç odaklılığı vurgular. Sonuçlar, ilerlemeye yönelik değerlendirmelerde temel ölçüttür. Elbette sadece sonuçlar ile ilerleme değerlendirilemez. Ancak ölçmek, öğrenmek, kendini düzeltmek ve hedeflenen sonuca erişmek için bir araçtır. Eğer ölçülebilir sonuçlar üretilirse, planlar bir işe yarar. Bu yüzden sonuçlar işletmeler için varlığı sürdürme konusunda vazgeçilmez bir nitelik taşır.

- (e) *Planımız nedir?:* Planlar sadece işletme misyonunu ileriye taşımak için değil, aynı zamanda ölçülebilir sonuçlar elde etmek için önemlidir. Böylece planın başarısı belirlenir. Ancak bir plan, ne kadar etkili yapılırsa yapılsın, dosdoğru ve çevre ölçümler ile tam sonuçlar vermeyebilir. Drucker bunun için, işletmenin dosdoğru ve çevre ölçümler sağlayıncaya kadar, planın ele alınmasını, aksi halde tatmin sağlayıcı bir nitelikten uzaklaşacağını vurgular. Bu yüzden bir planda önemli olan stratejik istikamette kararlı bir şekilde yol almaktır. Yansız plan geleceğin zekice ve tam olarak tasarlanması değildir. Gelecek hep yaklaşık olarak düşünülür ve görülür. Bu nedenle planlar, geleceğin belirsizlikleri karşısında, olmak istenen konumu ve yeri tanımlama konusuna yardımcı olmalıdır. Ancak analiz her zaman önemlidir, bilgi her zaman değerlidir.

Drucker planı bir teknikten ziyade, bir sorumluluk olarak tanımlar. (bkz. Drucker vd., 2008: 79) Bu sorumluluğu yerine getirme, sonuçlar için çalışma ve niyetleri eyleme dönüştürme olanağı sağlar. Ayrıca iyi bir planda misyon, vizyon, amaçlar, hedefler ve eylemler, uygun bütçeyi ve değerlendirmeyi gerektirir. Yani plan, misyonu ve amaçları bir dizi eylem programına nasıl çevireceğini, çevrilen bu eylemleri hayata nasıl sokulacağına ilişkin yol haritasını niteleyen bir sonuç olarak karşımıza çıkar. Kısaca bir plan, stratejilerin nasıl formüle edileceğini, amaçların nasıl belirleneceğini, amaçlara eriştikten sonra niyetin nasıl muhafaza edileceğini gösteren bir modeldir. Amaca erişmeyi amaçlayan bir eylem gündemidir. Özellikle

strateji oluşturmak ve amaç belirlemek üzere geri bildirim sağlayan uygulama sürecidir. (Bu tanım Rangan tarafından ifade edilir bkz. Drucker vd., 2008: 87)

Bir misyon fırsatları, yeterliliği ve adanmışlığı yansıtacak şekilde hazırlanır. Çünkü misyonu ileriye taşıyacak, bugün bir eylem, yarın bir hedef olmalıdır. Amaçlar ise, kapsayıcı ve az (Drucker bunu en fazla 5 olarak niteler) olmalı ve misyon etrafında kurgulanmalıdır. Eğer çok amaç söz konusu ise, kaynakların tahsisi ve yeterlilikleri kullanma konusunda sorun oluşabilir. Bu nedenle amaçlar kaynakların nereye yönlendirileceğine ilişkin açık bir ifadedir. Eğer işletme kaynaklarını doğru tahsis yapar ve kullanımı sağlarsa, belirlediği yere yönelme, fırsatları değerlendirme ve geleceği tasarlama olanağı yaratır. Burada vizyon geleceğin resmini çizme konusunda bir plan seçeneği olarak nitelenebilir. Yani vizyon, misyonu ve planı hayata geçirmeye yardımcı, ve/fakat birlikte varolan bir ifadedir.

Hedefler işletme amaçlarına doğru hareket ettiren belirli ve ölçülebilir başarı düzeyleridir. (bkz. Drucker vd., 2008: 81) Bu düzeyden sorumlu olan yönetici, eylemleri ve bütçeleri oluşturur. Yani yönetici bir plan oluşturulurken ve uygulanırken, amaçlardan, hedeflerden ve kaynakların eylemlere tahsisinden, ilerleme ve başarının değerlendirilmesinden sorumludur. Eylem adımlarının belirlenmesi, bütçenin desteklenmesi, performansın sağlanması hep yöneticinin işlevleri arasında yer alır.

Etkili bir plan; (a) gereksiz, faydalı ömrünü tüketmiş olanların terk edilmesi, (b) başarı ve işe yarar olanlar üzerine yoğunlaşılması, (c) fırsatlara, yeniliklere ve farklılaşmaya odaklanması, (d) nereye kadar risk alınacağına karar verilmesi (e) güçlü analizler yapılması ile ilgilidir. Daha farklı şekilde etkili bir plan; (a) amaçlara odaklanma, (b) yönelimde kararlı ve uygulamalarda esnek olma, (c) güçlü aidiyet ve sorumluluk duyma (d) daha etkili stratejiler geliştirme ve olanakları izleme konusu ile ilişkilidir. (bkz. Drucker vd., 2008: 82-83) Ancak şunun altını çizmek gerekir: Her zaman ve tümüyle, hep bilinenlerden yola çıkarak planlar yapılmaz. Bilinmeyenlerin de olabileceği ve buna göre bilinenler kadar bilinmeyenlerin de planlarda ele alınması gerektirir.

Bir plan misyon ile başlar, eylem planları ve bütçeler ile biter. Eylem adımları, misyon, amaç ve hedefler için, kimin, neyi ve ne zaman yapacağına dair bir sorumluluk sağlar. Bütçe planı uygulama konusunda kaynakların tahsisini sağlar. Eylemlere herkesin katkısı ve inancı esastır. Ancak eylemlerin bir çekiciliği olmalıdır. Kabul etmek gerekir, şartların ve durumların değişmesi karşısında, beklenen sonuçların beklendiği gibi oluşmaması da mümkündür. Belki işletmelerin plan konusunda yaptığı en büyük yanlış, planı bir taktiksel doküman gibi bir kalıba dökmek ve herhangi bir başarısızlık karşısında sorumluluğu başkasına yüklemektir. Oysa plan, bir bildirim sürecidir. Başarı kadar başarısızlık da bir bildirim sağlar. Bu kapsamda yöneticiler bildirim için plana şekil verir, yönlendirir, uyarlar ve ondan öğrenirler. Bu açıdan planın esnek ve öğrenmeye yönelik niteliği önem taşır. Ancak nihai planı uygulama noktasında herkesin katılımı, inancı, sahiplenmesi ve adanmışlığı motivasyonu yükseltir.

Yukarıda ifade edilen 5 soru, müşteriler, planlar, değerler, sonuçlar ve faaliyetler hakkında daha ziyade biliş/im sağlamaya dönük olarak izlenebilir. Özellikle Drucker, ilk üç soruyu işletmenin bizzat cevaplaması gerektiğini işaret eder. Verilen cevaplar, misyona yönelik konusunda, diğer soruların cevaplarını vermeyi kolaylaştırır.

Bu nedenle işletme kendisine “misyonumuz ne, müşterimiz kim, neye değer verir, sonuçlar ne ve buna dair planlarımız nedir?” gibi soruları sorarak, bir anlamda iş teorisinin etkinlik koşullarını araştırma olanağı ve bağlamı yaratır. Yani iş teorisi işin doğuşunu, örgütün dayanağını ve işletme felsefesini oluşturur. Bu açıdan iş teorisi işletmenin entelektüel sermaye kaynağı, *stratejik planlama* habercisi olarak da nitelendirilebilir.

İşe yarar [etkin] bir iş teorisi için şu koşul-süreçler ifade edilebilir:

- (a) *Gerçekçi analizler* yapma: Bir işletmenin sürekli değişen/dinamik çevre koşullarında dayanıklı bir iş teorisi için, gerçekçi analizler yapması gerekir. Yani işletmenin kendi gerçeğini kavramak ve anlamlandırmak için, kendini, rekabet gerçeği ile eşleştirmesi gerekir. Kaldı ki işletme kendi varlığını/gerçeğini, etrafındaki rekabet gerçeğini doğru analizi ile mümkün kılar.

Burada işletmenin “kendini-değerlendirme” pozisyonu, ileri beslemelidir. Yoksa, geri besleme doğru rekabetçi pozisyon sağlamaz; hatta, Drucker’ın, “sonuçlar ne?, planlar ne?” sorularının cevaplarını araştırmak dönüşümde ilham vermez. Performans değerlendirme, basit bir kontrolden öteye geçmez.

- (b) *Etkili gözlemler* yapma: Kısa/uzun vadeli yaklaşımlar ve sonuç arzuları, etkili gözlemler ile desteklenmesi gerekir. Okuyarak, konuşarak, dolaşarak anketler düzenleyerek, istatistikler tutarak vs. hem mevcudu kavramak hem de muhtemel olanı etkilemek olanağı verir. Önemli olan işletmenin gelecek eğilimleri tanımlama potansiyeli yaratmaktır. İşletme buna göre değişimi planlama ve yönetme konusunda güçlü motivasyon sağlar.
- (c) *Yaratıcı düşüncüler* yapma: Olan ve tekrarlı düşünceler, yaratıcılığa ivme kazandırma konusunda doğru bir yaklaşım olmaz veya yeterli gelmez. *Ciddi yaratıcılık* üzerinde durmak gerekir. (bkz. de Bono, 1992) Belki işletmenin kutsal olana meydan okuması da gerekebilir. Diğer bir deyişle her türlü politika, uygulama, model, anlayış ve yaklaşıma karşı durmak söz konusudur. Ancak geleceğe hazırlanmak ve inşa etmek için, “yaratıcı yıkıma” ya da işletmede işe yaramayan, anlamı kalmayan program, politika ve uygulamaları [planlı] terk etme bilinci gerekir.
- (d) *Değerli tartışmalar* yapma: Her düşüncenin ve uygulamanın, tartışmalar ile zenginleştirilmesi ve tekâmülü gerekir. Tartışma odağında bazen bir uygulama, bazen bir misyon olabilir. Her üç yılda bir gözden geçirilmesi gereken misyon üzerinde, bazı rötuşlar yapmak mümkündür. Çünkü işletmenin çevresi, müşterileri, beklentileri vs. aynı kalmaz. Misyon ne yapıldığına/varlık nedenine ilişkin ise, yapıp-edilenleri açıklamak durumdadır. Açıklamada yetersiz kalan misyon, işletmeyi zor duruma düşürür. Artık yapıp-edilenlerin amacını açıklamak zorlaşır. Kaldı ki, misyon neden çalışıldığını tanımlar. Nasılları ifade etmez. Bu nedenle misyonun, net, güçlü, ikna edici ve isabetli olması gerekir.

Temel olarak iş teorisinde örgütsel yapı ve mevcut işe ilişkin yapılacak önermeler, şu iki temel ilke üzerinden ilerleme zorundadır: (bkz. Papatya, 2001: 59-61; Papatya, 2007) Birincisi temel yetenekleri [yeniden] düşünmek. Yani işletmenin iç çevresini/temel yeteneklerini yeniden düşünmesi, sistem mantığı ve dinamik çevre koşullarına bağlı eşleştirme çalışmasıdır. Bu çalışmada diğer işletmelerden fark yaratacak yeteneklerin sürekli izlenmesi kaçınılmazdır. İkincisi, iş çevresini/toplumsal yapıyı [sürekli] izlemek. İş çevresi bir akış içindedir. Bu akışın toplumsal yapı ile olan ilişkisini soyutlamak mümkün değildir. Toplumsal yapının sürekli izlenmesi, verili olma ve gözlem desteği gerekir. Ayrıca işletmeyi diğer işletmelerden farklı/anlamalı kılan “özgü/l misyon” bildirimine erişmesi. Bu halde; sağlıklı bir işletme profili oluşturma, iş haritaları çıkarma, doğru/işe yarar eylem listeleri yapma ve iş teorisi temel varsayımlarını daha hızlı dönüştürme mümkün olur.

## **Sonuç**

İş teorisi kavramının gücü söylenişinden daha fazladır, evrenseldir. İşletmelerin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine ve dönüştürülmesine güçlü bir çerçeve sağlar. Bu açıdan iş teorisine ilişkin dilin geliştirmesi; işletmeler, müşteriler, süreçler, faaliyetler vs. için etkili olma özelliği korunur. Bu yönde iş teorisi dil varlığı, işletmenin harekete geçmesi, geleceğe taşınması ve dönüşmesi açısından büyük önem taşır.

İş teorisi işletme ve yöneticilere gelecek için doğrulanabilecek yolu gösterir. Daha fazlası için misyonu güçlü şekilde vurgulamak, kendini değerlendirme potansiyeline erişmek, bugünden yarına nelerin/neden yapılması gerektiğine karar vermek, kısaca eylemi yürütmek konusunda bir çerçeve oluşturur. Bu açıdan iş teorisi, işletme ve yöneticileri sınırlayıcı değil, sınırları genişletici bir platform olmaktadır. Diğer bir deyişle iş teorisi stratejik rekabette sürdürülebilirlik esasında birlik, eylemlerde ise özgürlük sağlar. Her şeyden önce de işletmeye/yöneticiye gelecek için güven yaratır.

## KAYNAKÇA

### 1. Makale Kurulumunda İzlenen Kaynaklar

Barney, J.B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 17(1): 99-120.

Covey, S. R. (1992), **Principle-Centered Leadership**, New York: Fireside Inc. [*Türkçesi için bkz. Covey, S. R. (1997), İlke Merkezli Liderlik*, İzmir: Ege Ordu Basım Evi]

Daly, P., Walsh, J. S. (2010), “Drucker’s Theory of the Business and Organisations: Challenging Business Assumptions”, **Management Decision**, 48, 4: 500-511.

de Bono, E. (1992), **Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas**, New York: Harper Collins.

Drucker, P. F. (1986), **Managing for Results**, New York: Harper Business. [*Türkçesi için bkz.*

Drucker, P. F. (1998), **Sonuç için Yönetim** (çev. Bülent Toksöz), İstanbul: İnkılap Kitapevi.]

Drucker, P. F. (1993a), **The Concept of the Corporation**, New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.

Drucker, P. F. (1993b), **The Five Most Important Questions: You will Ever Ask About Your Non-profit Organization**, San Francisco: Jossey-Bass. [*Türkçesi için bkz. Drucker, P. F. vd (2008), En Önemli Beş Soru* (çev. Merih Şengönül), İstanbul: Optimist Ya. No. 146.]

Drucker, P. F. (1993c), **The Practice of Management**, New York: Harper Business. [*Türkçesi için bkz. Drucker, P. F. (1996), Yönetim Uygulaması*, (Çev. E. Sabri Yarmalı), İstanbul: İnkılap Kitabevi]

Drucker, P. F. (1994), “Theory of The Business”, **Harvard Business Review**, 72, 5 (September/October): 95-106.

Drucker, P. F. (1995), **Managing in a Time of Great Change**, New York: Penguin Putnam. [*Türkçesi için bkz. Drucker, P. F. (2013), Büyük Değişimler Çağında Yönetim* (çev. Zülfü Dicleli), İstanbul Optimist Ya.]

Drucker, P. F. (1999), **Management Challenges for the 21st Century**, New York: Harper Business. [*Türkçesi için bkz. Drucker, P. F. (1999), 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları* (çev. Gülenay Gorbun, İrfan Bahçivangil), İstanbul: Epsilon Yayınevi]

Drucker, P. F. (2002), “They’re Not Employees, They’re People”, **Harvard Business Review**, 80, 2 (January/February): 70-77.

Drucker, P.F., Maciariello, J.A. (2008), **Management [Revised Edition]**, New York: HarperCollins. [*Türkçesi için bkz. Drucker, P.F., Maciariello, J.A. (2012), Yönetim* (çev. İlker Gülfidan), İstanbul: Optimist Ya.]

Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989), “Strategic Intent”, **Harvard Business Review**, 67, 3 (May/June): 63-76.

[https://iif.lib.harvard.edu/manifests/view/drs:8982551\\$7i](https://iif.lib.harvard.edu/manifests/view/drs:8982551$7i)

<https://www.forbes.com/sites/aileron/2011/12/16/theory-of-business/#1aa2fc83491e>

Just, D. (2013), **Introduction to Behavioral Economics**, USA: John Wiley & Sons Inc.

Kaplan, R. S., Norton, D. P (2005), **Strategy Maps**, Boston: Harvard Business School Press. [*Türkçesi için bkz. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2006), Strateji Haritaları* (çev. Şeyda Öztürk), İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.]

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1993), “Putting the Balanced Scorecard to Work”, **Harvard Business Review**, 71, 5 (September/October): 134-47.

Osterwalder, A. (2016), **İş Modeli Üretimi** (çev. Levent Göktem), İstanbul: Optimist Ya.

Papatya, G, Papatya, N. (1999), “Pazarlamanın Küresel Stratejik Boyutu: Yönetim ve Çalışma İlkeleri”, **Pazarlama Dünyası Dergisi**, 13, 77 (Eylül-Ekim): 39-44.

Papatya, G, Papatya, N. (2017), “Theory of Business in Sustainable Competitive Advantage: Research on Efficiency Conditions”, **2nd Cogress on International Economic and Administrative and Administrative Perspective: Sustainable Global Competition**, 5-7 October, Isparta: 96-97.

Papatya, G. (1999), “Organizasyonların Misyon Yazma Yönelimi”, **Dünya Ekonomi Gazetesi**, (14 Nisan): 13.

Papatya, G., Papatya, N. (2001), “Rekabet Becerisini Geliştirme Modeli Müşteri İlişkileri Yönetimi: Yeni Boyutun Potansiyeli ve Hedefleri”, **İnfomag İletişim ve Bilişim Dergisi**, 14 (Aralık): 50-55.

Papatya, N. (2002), “Gelecek Rekabetinin Yeni Konsepti: Kaynak Tabanlılık Görüşü”, **İnfomag İletişim ve Bilişim Dergisi**, 22 (Ağustos): 59-61.

Papatya, N. (2007a), **Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlı Görüş**, Ankara: Asil Ya.

Papatya, N. (2007b), “Savaşçı İşletmelerin Rekabette Meydan Okuma Stratejisi: Kaynak Tabanlı Pazarlama Yaklaşımı”, **Pİ-Pazarlama İletişimi Dergisi**, (Nisan-Mayıs): 13-21.

Strauss, Daniel F.M. (2003), “How “Rational” is “Rationality”?”, **South African Journal of Philosophy**, 22, 3: 247-267.

Sunstein, C. R., Thaler, R. H. (2013), **Dürtme** (çev. Enver Günsel), İstanbul: Pegasus Ya.

Watson, G. H. (2002), “Peter F. Drucker: Delivering Value to Customers”, **Quality Progress**, 35, 5 (May): 55-62.

Zenger, T. (2013), “What is The Theory of Your Firm”, **Harvard Business Review**, 91, 6 (June): 88-97.

## **2. Bağlamsal ve Genişletilmiş Yazın’da [Daly, Walsh, 2010] İzlenen Kaynaklar**

Abrahamson, E. (2004), **Change without Pain: How Managers can Overcome Initiative Overload, Organisation Chaos and Employee Burnout**, Boston, MA: Harvard Business School Pres.

Argyris, C. (1999), **On Organisation Learning**, London: Blackwell Publishing.

Argyris, C., Schon, D.A. (1974), **Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness**, New York: Jossey-Bass, Inc.

Christensen, C.M. (1997), “Making Strategy; Learning by Doing”, **Harvard Business Review**, November/December: 141-56.

De Geus, A.P. (1988), “Planning as Learning”, **Harvard Business Review**, 66, 2 (March-April): 70-74.

Fahey, L., Randall, R.M. (1997), **Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios**, New York: Wiley,

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994), **Competing for the Future**, Boston, MA: Harvard Business School Pres. [*Türkçesi için bkz. Hamel, G., Prahalad, C.K.(1998), Geleceği Kazanmak* (çev. Zülfü Dicleli), İstanbul: İnkılap Kitabevi.]

Hamel, G., Prahalad, C.K. (2010), **Strategic Intent**, Boston: Harvard Business Scholl Publishing Corporation.

Hammer, M., Champy, J. (1993), **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, 1st ed., New York: Harper Business.[ *Türkçesi için bkz. Hammer M., Steven, A. S. (1995), Değişim Mühendisliği Devrimi* (çev. Sinem Gül), İstanbul: Sabah Ya.]

Hofstede, G. (1994), **Uncommon Sense about Organisations-Cases, Studies, and Field Observations**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Johnson, G, Scholes, K. (1998), **Exploring Corporate Strategy**, Harlow: Prentice-Hall.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996a), “Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System”, **Harvard Business Review**, 74, 1 (January/February): 75-85.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996b), **The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action**, Boston, MA: Harvard Business School Press.[*Türkçesi için bkz. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1999), Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek* (çev. Serra Egeli), İstanbul: Sistem Ya.]

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2000), “Having trouble with your strategy? Then map it”, **Harvard Business Review**, 78, 5 (September/October): 167-76.

Magretta, J. (2002), **What Management Is**, New York: The Free Pres.

Ohmae, K. (1982), **The Mind of The Strategist**, Harmondsworth: Penguin.

Pettigrew, A. (1990), “Studying Strategic Choice and Strategig Change: A Comment on Mintzberg and Waters: ‘Does Decision get in The Way?’”, **Organisation Studies**, 11, 1: 6-11.

Schein, E.H. (1984), “Coming to A New Awareness of Organizational Culture”, **Sloan Management Review**, 25, 2: 3-16.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., Smith, B. (1999), **The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organisations**, New York: Doubleday.

Van der Heijden, K. (1996), **Scenarios: The Art of Strategic Conversation**, New York: Wiley.

Whittington, R. (1993), **What Is Strategy and Does it Matter?**, London: Routledge.