

## An Analysis of McKinsey 7-S Model and Its Application on Organizational Efficiency

Mustafa Seckin Salvarli  
Izmir Vocational High School, Dokuz Eylül University, Izmir, Turkey  
E-mail: mustafa.salvarli@deu.edu.tr

Doğu Kayiskan  
Izmir Vocational High School, Dokuz Eylül University, Izmir, Turkey  
E-mail: doğu.kayiskan@deu.edu.tr

### Abstract

In recent times, it is very important to know how well this business is built so that businesses can work in harmony with the competition and achieve its purpose. There are no doubt that different answers will be taken when questions are asked in this regard. There are many internal and external factors that can affect the business and be the source of its problems. In order to resolve the problems, the most appropriate and consistent method of determining which factors should be addressed should be determined.

In this study, the use and the contribution of McKinsey 7-S model developed by McKinsey Company in the enterprises are examined. The McKinsey 7-S model contributes to the construction of businesses by taking into consideration the model elements, analyzing the current situation of the enterprises, establishing action plans in line with the objectives of the enterprises and analyzing the interactions of the model elements with the information in the construction process in detail. The aim of the work is to bring new suggestions in which the McKinsey model will contribute to the concept of organizational productivity in businesses in the light of the literature.

**Keywords:** McKinsey7-S, Organizational Efficiency, Strategy

## McKinsey 7-S Modeli ve Örgütsel Verimlilik Üzerinde Uygulanmasının İncelenmesi

### Özet

Son dönemlerde rekabetin de artması ile işletmelerin bütün olarak uyum içinde çalıştığını ve amacına ulaşabilmesi için bu işletmenin ne kadar iyi bir şekilde yapılandığını bilmek çok önemlidir. Bu konuda sorular yöneltildiğinde şüphesiz farklı cevaplar alınacaktır. İşletmenin etkilendiği ve sorunlarının kaynağı olabileceği birçok iç ve dış faktörlerden bahsedilebilir. Sorunların giderebilmesi için, hangi faktörlerin nasıl ele alınması gerekeceği hususunda en uygun ve tutarlı bir yöntem belirlenmelidir.

Bu çalışmada McKinsey şirketi tarafından geliştirilen McKinsey 7-S modelinin işletmelerde kullanılması ve sağlayabileceği katkılar incelenmiştir. McKinsey 7-S modeli, model unsurları göz önünde bulundurularak işletmelerin yapılandırılmasında işletmelerin mevcut durum analizleri, işletmelerin hedefleri doğrultusunda eylem planlarının oluşturulması ve model unsurlarının yapılandırma sürecindeki birbirileri ile olan etkileşimlerini detaylı bir biçimde inceleyerek işletmelere katkıda bulunmaktadır. Çalışmanın amacı, literatürde bulunan çalışmalar ışığında McKinsey modelinin işletmelerde mevcut örgütsel verimlilik kavramına hangi yönlerde katkıda bulunacağı üzere yeni öneriler getirmektir.

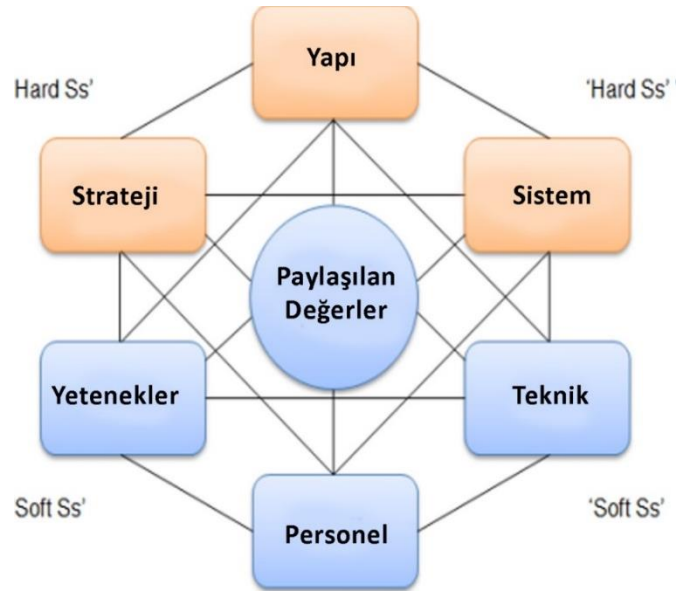
**Anahtar Kelimeler:** Mckinsey 7-S, Örgütsel Verimlilik, Strateji

## 1. Giriş

Günümüzde birçok işletmede mevcut performansı değerlendirmek ve verimliliği arttırmak için örgütsel yapılanmalara gidildiği ve sonucunda olumlu sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örgütsel bir yapılanmayı tutarlı kılan yaklaşımlardan biri McKinsey 7-S Modelidir. Bu model, 1980'li yılların başlarında Julien Philips ve Anthony G. Athos'un yardımlarıyla, McKinsey ve Şirketi danışmanlık firmasında çalışan, Tom Peters, Robert Waterman ve Julien Philips adlarındaki danışmanlar tarafından geliştirilmiştir. Model, akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından yaygın bir şekilde kullanılmakta olup en popüler stratejik planlama araçlarından biri olmayı sürdürmektedir. Bu modelin yapısı, gelişimi ve uygulanması ile ilgili literatürde ayrıntılı verilere ulaşmak mümkündür (Ravanfar, 2015).

Bu model, işletmelerin yapılandırılmasında etkin bir rol oynayan dinamik bir uygulamadır ve modelin uygulanmasında dört önemli adım takip edilmektedir, bu adımlar; işletmenin mevcut durum analizi ile yapısı, çalışmalar ve süreçleri, iç dinamikleri, paylaşılan değerleri, vizyonu ve misyonu gibi verileri doğrultusunda eksiklikler ve etkin olmayan unsurlarının belirlenmesi, işletmeye uygulanabilecek değişim ve dönüşüm hedeflerinin belirlenmesi, hedefler doğrultusunda gerekebilecek iş ve eylem planı yapılması ve son adım da, plana göre yeniden yapılanma gerçekleştirilmesidir. Yeniden yapılanma sürecinde model unsurlarındaki olası değişikliklerin birbirlerini nasıl etkilediğini çok iyi saptamak gerekecektir. İşletmelerin ulusal ve de uluslararası rekabete uyum sağlayabilmesi hedefine ulaşabilmesi için McKinsey modeli uygulanarak işletmelerin yeniden yapılanmasına katkı sağlanacaktır (Davutoğlu vd, 2016)

McKinsey 7-S modeli, esas olarak, yedi bağımsız faktörü içermektedir. Bu unsurlar, Şekil 1'de gösterildiği gibi, sert unsurlar (strateji, işletme yapıları, sistemler) ve yumuşak unsurlar (yönetim tarzları, paylaşılan değerler/kurum kültürü, insan kaynakları ve yetenekler) diye sınıflandırılmıştır. Yumuşak unsurların genellikle kurumsal kültürden ve daha katı olan unsurların ise yönetim kültüründen etkilendiği tespit edilmektedir (Dagmar (2001). Yumuşak unsurların tanımlanması ve yönetilmesi daha zor olmasına karşın özgünlük taşıması, örgütsel yapının kurulması, rekabet avantajı sağlamaya önemli katkı sunması açısından stratejik önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004; Ravanfar, 2015 ).



Şekil 1. McKinsey 7-S Modeli (Kaplan, 2005).

Şekil 1'de görüldüğü gibi, paylaşılan değerler modelin ortasındadır ve diğer kritik öğelerin geliştirilmesi için merkezi konumundadır. Modelin unsurları arasında yoğun bir şekilde karşılıklı ilişki bulunmaktadır. Unsurlardan herhangi birinde meydana gelen bir değişim diğer tüm unsurları da etkilemektedir. Bu etkilenme ile onlarda da bir değişim ve dönüşümüne neden olmaktadır. Bu nedenle unsurların oluşturulması ve yönetilmesine ilişkin tüm işlemlerin, elementlerin kapsamı ve özellikleri hakkında gerekli bilgi ve beceri donanımına sahip olan yeterli, yetenekli yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir. (Gopinath ve Julie 2013) .

Değişik ülkelerdeki işletmeler, kendi kültür ve yönetim anlayışlarına göre, model unsurlarını farklı şekilde uygulamaktadır. Bunun belirgin örnekleri Japonya ve ABD'deki bazı işletmelerde görülmektedir. Bu ülkelerdeki model uygulamalarının örgütsel yapılanma ve ekonomik performans alanlarında başarılı olması diğer ülkelerdeki işletmelere örnek olmuştur (Dagmar, 2001 ); Pascale ve Anthony, 1981 ). Amerikalı yöneticilerin çoğunluğuna göre; sert unsurlar (strateji, işletme yapıları, sistemler) Amerikan işletmelerinin kurumsal ve yönetim kültürüne daha uygun olup unsurlar arasındaki bağıntılara daha çok önem verilmektedir. ( Pascale ve Anthony, 1981 ). Öte yandan, Japon yöneticilerin çoğunluğuna göre ise; yumuşak unsurlar (yönetim tarzları, paylaşılan değerler/kurum kültürü, insan kaynakları ve yetenekler) Japon işletmelerinin kurumsal ve yönetim kültürüne daha uygundur. Japon kültüründe , insanların bağımsız kişiler olarak görülmesi yerine belirli görevler çerçevesinde işbirliği yapan birimler olduğu kabul edilmektedir ve karşılıklı dayanışma kültürleri yaygındır. Bu nedenle, yumuşak unsurlar kolaylıkla uygulanabilmektedir. Bir başka konu ise, Japon yöneticilerin sert, zorlayıcı ve doğrudan davranışlar yerine sabırlı, dolaylı ve yumuşak yönetim tarzını uygulamasıdır. Böylece, işletme içi uyumsuzlukların minimuma indirilmesi, çalışanlar arasında daha uyumlu ilişkilerin oluşturulması, çalışanların işletme amaçlarını kolaylıkla kabul etmeleri ve bunları rahatlıkla benimsemeleri sağlanmaktadır. ( Adsavakulchai, S., P. Sopajitwattana, and K. Kanchanasuntorn).

Türkiye'de ise bu model henüz yaygın halde uygulanmamaktadır (Davutoğlu ve arkadaşları, 2016). Türkiye'deki mevcut ya da potansiyel büyük ölçekli bazı kurumların, McKinsey 7-S modeli çerçevesinde McKinsey & Company gibi danışmanlık hizmeti veren şirketlerden hizmet aldıkları ve raporlar hazırlandığı bilinmektedir (örneğin, McKinsey & Company, 2013 gibi). McKinsey 7-S modeli çerçevesinde, literatürde verilen bazı dünya örnekleri incelenerek Türkiye'deki işletmelerin mevcut performansının değerlendirilmesi ve verimliliğinin artırılması hususunda, gerektiğinde akademik ve danışmanlık desteği de alınarak, örgütsel yapılanmalara gidilmesi ve sonucunda olumlu sonuçlara ulaşılması ana hedef olarak belirlenmiştir.

## 2. Modelin Unsurları

Model, işletmelerin örgütsel yapılanmasının ve işletme faaliyetlerinin en etkin şekilde gerçekleştirilmesi için işletme örgütünü 7 unsura dayalı olarak kurgulayan bir uygulamadır. Bu unsurlara özet olarak aşağıdaki gibi bakabiliriz:

**Strateji:** Rekabet içerisinde rekabetçi avantajı oluşturmaya ve korumaya yönelik bir plandır. Modelde belirtilen yumuşak unsurların tanımlanması ve yönetilmesi daha zor olmasına karşın özgünlük taşıması açısından, örgütsel yapının kurulması ve rekabet avantajı sağlamaya önemli katkı sunması stratejik önem taşımaktadır. Kaplan'a göre; işletmelerde temel ve alt stratejiler oluşturulurken diğer unsurlar dikkate alınmalı, birbiri ile iletişim düzeyleri ve etkileşim göz önünde bulundurulmalıdır. Aksi takdirde, unsurların etkinliği sağlanamayacak, belli bir sistematik düzen oluşturulamayacak ve modeli uygulama başarısız olacaktır ( Kaplan, 2005 ). Bu nedenle unsurların oluşturulması ve yönetilmesine ilişkin tüm işlemlerin, unsurların özellikleri ve kapsamı hakkında gerekli bilgi ve beceriye sahip olan yeterli ve yetenekli yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir ( Ravanfar, 2015).

**Yapı:** İşletmenin yapılandırılmasını ve kime rapor verileceğini belirleyen eylemleri kapsamaktadır. İşletmelerde yapı sosyal ve fiziksel olarak ikiye ayrılır. Fiziksel yapıda; binalar, makineler, kuruluş yeri, bölgesel konum gibi unsurlar ve oluşumlar ifade edilirken, işletmenin sosyal yapısında ise; çalışanların görev ve yetkileri, hiyerarşik pozisyonları, iletişim ile ilgili her türlü kurallar ifade edilmektedir ( Ülgen ve Mirze, 2004).

**Sistem:** İşletmede çalışanların iş yapma tekniği ile ilgili eylemleri ve kuralları kapsamaktadır. Sistem yöneticilerin hem sorumluluklarını hem de görev alanlarını belirleyen alandır. İşletmenin faaliyet sürecinde; kararların nasıl verileceği, iş ve işlemlerin nasıl yapılacağı, bilgi akışının nasıl sağlanacağı, raporlama tekniğinin nasıl kullanılacağı, toplantı zamanı ve düzenleme şekillerinin nasıl olacağı gibi karar ve süreçlerin belirlenmesi sistem unsurunun kapsamı alanındadır. Bu unsur, işletmenin kurumsal kimlik kazanmasını da en belirleyici unsur olması nedeniyle işletmenin yol haritası özelliği taşımaktadır ( Davutoğlu ve arkadaşları , 2016 ).

**Yetenek:** İşletme için çalışanların gerçek becerileri ve yeterliliklerini belirten çalışmalardır. Bu unsur, işletmede görev alan kilit personelin kendine özgü davranış yapılarını, mesleki becerilerini, üstünlük ve avantaj sağlayacak donanımlarını, işletmeye ait özel hedefleri ve amaçları başarmak için sahip olunması gereken ölçütlerin belirlenmesi gibi konuları kapsamaktadır. İşletmelerde çalışanların yetenek ve yeterliliklerini geliştirmede iki yöntem kullanılabilir bunlar; hizmet içi eğitim ve uygulamalar yapmak ve/veya işletmeye dışarıdan hazır yetişmiş personeli elamanları almaktır ( Lucier ve arkadaşları, 1992).

**Personel:** İşletmede tüm çalışan sayısına karar verilmesi, gerekli olan yeterlilik ve donanım ölçütlerinin tespit edilmesi, yetenek ve beceri geliştirme yöntemlerinin benimsenmesi, performanslarının ölçülmesi gibi konuları dikkate alan unsurdur. Günümüzde, hızlı değişim gösteren iş ve rekabet koşulları sonucunda

ekip çalışmasına uyum gösteren, bilgisini sürekli güncelleyen ve yenileyen, değişimi kabul eden çalışanların işletmeye kazandırılması gerektiği görülmektedir. Personel unsuru'nun çift yönlü olarak kurgulanmakta olduğu modele göre görülmektedir. Hem işletmenin ihtiyaç duyduğu personele ilişkin hedef, ölçüt, beceri ve yeterliliklerin belirlenmesi hem de becerilerinin geliştirilmesi ve personelin etkinliğinin artırılmasına yönelik konuları kapsamaktadır. İşletme yönetiminin bu süreçte; çalışanlarının beklentilerini karşılaması, onları bir çok motivasyon teknikleri ve ödüller aracılığı ile işletmenin stratejik amaçları doğrultusunda hedefe uygun düzene bağlaması, çalışanların özgün görüş ve önerilerini toplaması, değerlendirmesi ve desteklemesi önemlidir (Kaplan,2005 ).

Stil: İşletmenin lideri ile yöneticilerin, yöneticiler ile çalışanların, çalışanlar ile liderin kültürel etkileşimi ve davranış standartlarını oluşturma konularını içeren bir unsurdur. Ayrıca, mevcut yönetim tarzının gözden geçirilerek, işletme yöneticisinin ideal yönetim stiline kurgulanmasına yönelik araştırma, geliştirme ve verimlilik çalışmaları da bu unsurun konuları arasında yer almaktadır. Stil unsurunun işletmenin yapısına uygun olacak şekilde geliştirilmesi ve hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sunabilmesi için yeterli ve donanımlı üst düzey yöneticiler tarafından titizlikle oluşturularak doğru bir şekilde kurgulanması gerekmektedir. Bu konudaki en iyi örneklerden bazıları olarak Japonya'daki işletme yöneticilerinin yaptıkları uygulamalar olan çoğunlukla çalışanlarıyla birlikte akşam yemeklerini yemeleri, açık ofis sistemini benimsemeleri ve aynı çalışma ortamını paylaşmaları, aynı üniformaları giymeleri, performansa dayalı ücretlendirme sistemini benimsemeleri verilebilir.(Davutoğlu ve arkadaşları, 2016 ).

Paylaşılan değerler: Model oluşturulduğunda işletmenin merkez değerini oluşturan unsurdur. İşletmenin temel motivasyon, iş ve eylem değerlerinin kurum kültürüne ve çalışma ahlakına yansımaları içeren bir unsurdur. İşletmenin paylaştığı ortak olan değerleri; işletmedeki yöneticilerin ve çalışanların, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için görevlerini yerine getirirken, onlara yol gösteren, tüm işletme çalışanlarının benimsediği ve kabul ettiği hukuki ve etik değerleri, kurumsal düşünce sistematini ve kurumsal ölçekli inanç sistemini ifade etmektedir ( Hanafizadeh ve Ahad, 2011). İşletmelerin önemsendiği olgular faaliyetleri boyunca kazandığı deneyimler, çalışma ve davranış ilkeleri paylaşılan değerleri oluşturmaktadır. Bu unsur, işletmenin kurulması aşamasında, işletmelerin ve çalışanların eylemlerinde onlara rehberlik eden normları, standartları ifade eden temel unsur özelliğine sahiptir. Paylaşılan değerler, işletmenin ana stratejisi, kurum kültürü ve iş etiği ile uyumlu şekilde kurgulandığında işletmeye uygulanan model başarılı olacaktır. Bu nedenle, işletmelerde başarılı ve etkin bir değişim gerçekleştirerek verimliliğin artırılması için liderler veya yöneticiler ile tüm personel arasında dürüst ilişkilerin oluşturulması mutlaka gerekmektedir ( Pothiyadath ve Reeves, 2014).

Modele göre, işletmelerini yeniden yapılandırmayı planlayan yöneticiler için model unsurlarının her birinin oluşturulması için ayrı ayrı kurgulanması ve etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bunun için, literatürde belirtildiği gibi, model unsurlarının kurgulanma ve oluşturulmasına yönelik bazı geliştirilmiş sorulara yer verilmelidir ( Davutoğlu ve arkadaşları, 2016 ). Bu bağlamda; önce işletmenin mevcut durumunu anlamaya yardımcı olacak sorularla incelemede bulunulur ve daha sonra önerilen durum için süreç tekrarlanır. Bu şekilde yedi unsurun birbiriyle aynı seviyede olup olmadıkları kontrol edilebilir. Modele ait kontrol soruları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Strateji;

- Stratejiler nedir?
- Amaçlara ulaşmak için ne yapılmalıdır?
- Rekabetçi baskıyla nasıl mücadele edilmelidir?
- Müşterilerin taleplerindeki değişimler nasıl ele alınabilir?
- Çevresel sorunlar için stratejiler nasıl ayarlanabilir?

Yapı;

- İşletme veya ekip nasıl bölümlenmiştir?
- Hiyerarşi nedir?
- Çeşitli departmanlar koordine eylemleri nasıl gerçekleştirmektedir?
- Ekip üyeleri kendilerini nasıl organize edip konumlandırmaktadır?
- Yapılanlara göre bu yöntem uygulanmalı mıdır?
- İletişim şekilleri nelerdir?

Sistem;

- Örgütün temel sistemleri nelerdir? Finansal ve tanıtım sistemleri ele alınmakta mıdır?
- Kontroller nerededir ve değerlendirilmesi nasıl yapılmaktadır?

- Ekip, çalışmalarını hangi kurallara ve süreçlere göre gerçekleştirmektedir?
- Paylaşılan değerler;
- Merkez değerler nelerdir?
  - İşletme veya ekip kültürü nedir?
  - Değerler ne kadar güçlüdür?
  - İşletme veya ekip hangi temel değerler üzerine kuruludur?

Stil;

- Yönetim veya liderlik stili ne kadar katılımcıdır?
- Liderlik ne kadar etkilidir?
- Çalışanlar veya ekip üyeleri rekabetçi midir yoksa iş birlikçi mi olma eğilimindedir?
- Örgütte çalışan gerçek ekipler var mıdır yoksa bunlar göstermelik gruplar mıdır?

Personel;

- Ekipler içinde hangi konular veya uzmanlıklar vardır?
- Hangi pozisyonların doldurulması gerekmektedir?
- Gerekli yetkilerde boşluklar var mıdır?

Yetenek;

- İşletme veya ekip içerisinde yansıtılan güçlü yetenekler nelerdir?
- Yetenek boşlukları var mıdır?
- İşletme veya ekip neyi iyi bir şekilde yapmaktadır?
- Mevcut çalışanların veya ekip üyelerinin işi yapmak için yetenekleri var mıdır?
- Yetenekler nasıl izlenip değerlendirilmektedir?

### 3. Modelin Uygulama Aşamaları

McKinsey 7-S Modeli çerçevesinde, modelin ne gibi unsurları da kapsadığı bilindiğine göre, işletmenin yeniden tasarlanmasında, etkinleştirilmesinde karşılaşılan sorunların çözülmesi için modelin nasıl kullanılacağına karar verilmelidir. Performansın geliştirilmesinde yedi unsurun da aynı seviyeye getirilmesi ve ortak olarak desteklenmesi gerekecektir. Uygulama aşamasında; unsurlar arasında ilişkinin mutlak biçimde kurulması en önemli hususlardan biridir. Bu nedenle, model performansının geliştirilmesinde nelerin aynı seviyeye getirilmesi gerektiği belirlenebilir. Ayrıca, işletmede; yeniden yapılandırma, yeni süreçler, örgütsel birleşme, yeni sistem ve liderlik değişimi gibi değişimlerle karşılaşıldığında McKinsey 7-S modeli bu işletme unsurlarının birbiriyle bağıntısını ve değişim etkilerini dikkate alacak şekilde kullanılır. Mevcut durumdan yola çıkarak gelecekte önerilen durumun analizini yapıp durumlar arasındaki boşluklar ve tutarsızlıklar belirlenebilir. Böylece, modelin unsurları ayarlanarak işletmenin etkili bir şekilde çalışması sağlanmış olur. Modelin gerçekleştirilebilmesi için takip edilen adımlar aşağıdaki gibi ele alınmaktadır(Ravanfar, 2015 );

1. Etkin sektörel çalışma alanlarını belirlemek
2. Optimum örgüt yapısını belirlemek
3. Yeniden örgütlenme yöntemini belirlemek
4. Yeniden örgütlenme uygulamasını gerçekleştirmek
5. Uygulamaya yönelik sistematik denetim ve değerlendirme yapmak

Yukarıda belirtilen adımların gerçekleştirilmesi kolay olmayabilir. Bunun için doğru sorular sorulsa bile bütün yanıtlar elde edilmeyebilir ( Howida, 2015). İşletme stratejisini anlama, performansı geliştirme ve değişimi yönetme gibi konuları, bilimsel araştırmalar ve yöntemlerin giderek literatüre kazandırılması sayesinde, detaylı olarak inceleyebilmek için şüphesiz doğru bilgi, yetenek ve deneyimlere gerek vardır. Elde edilen bilgilerle unsurlar arasındaki boşlukları ve tutarsızlıkları inceleyerek, sonuçta, model işletme verimliliğini geliştirmeye yönelik olarak kullanılabilir. Bir örgütün değişme becerisi ölçülebilir ve model unsurlarının hepsi birbirini tamamlıyor olmalıdır. Model yeterince uygulanırsa şirketin başarı şansı ve dolayısıyla rekabet avantajı da artacaktır( Ülgen ve Mirze 2004 ).

Bunun için; paylaşılan değerler dikkate alınarak yapının, işletme stratejisi ve sistemiyle tutarlılığına bakılır. Eğer tutarsızlık durumu söz konusu olursa, nelerin değişmesi gerektiğine karar verilir. Daha sonra sert unsurların birbirini nasıl desteklediğine bakarak değişiklik yapılması gereken hususlar belirlenir ve yumuşak unsurların birbirlerini ve istenen sert unsurları destekleyip desteklemediğine karar

verilir. Buna göre değişmesi gerekenlerin neler olabileceği sonucuna ulaşılır. Unsurlar tasarlanıp aynı seviyeye getirildikçe tekrarlanan tasarlama sürecinin diğer unsurlar üzerine olan etkileri yeniden incelenmelidir. Böylece, daha iyi performans elde edilmesini destekleyen çalışmaların yolu açılmış olacaktır.

#### 4. Literatür Taraması ve Model Uygulaması Örnekleri

İşletmelerde performansın geliştirilmesine, gelecek değişikliklerin olası etkilerinin araştırılmasına, bütün işlemlerin sıraya konulmasına ve en iyi stratejinin uygulanmasına veya bir projenin unsurlarına da uygulanabilmesine olanak verebilecek McKinsey 7-S modeli çerçevesinde literatürde yer bulan bazı çalışma örnekleri incelenecektir. Bu nedenle çalışmada; McKinsey 7-S modeli çerçevesinde önemli unsurların belirlenip sonra da uygulandığı bazı örnekler ile performans değerlendirmesinde bir ölçü modeli olarak kullanılışı hakkındaki bilgi sunulmaktadır.

Ravanfar'ın McKinsey 7-S modeline dayandırılarak yaptığı çalışmada; Qeshm serbest bölgesindeki bir işletmenin örgütsel yapısı araştırılmış ve analiz edilmiştir. Anket çalışmasında personel unsurlara yöneticiler ve uzmanlar da dahil edilmiştir. Sonuçta, çalışanlardan şeflerin ve bölge yapısının en kötü koşullara sahip olduğu ve sakınca oluşturduğu tesbit edilerek örgüt yöneticilerine verimliliği iyileştirmek için örgüt dahili çevresine ve yöntemlere özel dikkat göstermesi önerilmiştir. Örgütsel yapı işletmenin harici çevresinden kısmen etkilendiğinden yeniden yapılanma çalışmasının yapılmasına gerek olmadığı yargısına varılmıştır. Bu modelin uygulanmasında, efektif olarak sıralanmayan alanların belirlenmesi, optimal örgütsel tasarımın kararlaştırılması, değişimleri nerede ve nasıl yapılabileceğinin kararlaştırılması, gerekli değişimlerin yapılması ve modelin sürekli olarak gözden geçirilmesi adımları takip edilmelidir (Ravanfar,2015).

Zairi ve Jarrar tarafından yapılan çalışmada; İngiltere'de bulunan ulusal sağlık hizmetlerinin yeniden yapılandırılarak yönetim yapısının ve ekonomik performansın nasıl bir değişime uğradığı incelenmiştir. Bu değişimler yönetim stili ve örgütsel yapıyı etkin kılmış ve farklı iş alanları ile birlikte esnek çalışma kavramına da yer vererek verimliliğın artmasını sağlamıştır ( Zairi ve Jarrar,2001).

Ceptureanu ise; Avrupa birliği içerisinde yer alan 7 ülkeye ait büyük, orta ölçekli işletmelerinde, modelin uygulandığı işletmelerin büyüme hızı, etkinlik ve gelişim oranları detaylı olarak incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda modele göre işletmelerin örgütsel yapılarında meydana gelen değişiklik sonrasında işletmelerin tümünde etkinlik artışının sağlandığı, ekonomik anlamda da verimliliğın arttığı tespit edilmiştir (Ceptureanu, 2015).

Grant'ın yaptığı çalışmada ise; faaliyetlerini Amerika'da sürdüren Toyota Otomotiv Şirketi' nin yeniden yapılandırılmasından sonra etkinlik ve verimlilik düzeyleri incelenmiştir. Bulgulara göre, yönetim ve müşteri hizmetleri departmanının etkinlik düzeyi düşük olduğundan örgütün yapılandırılması ile yapısal değişikliğe gidilmiştir. Böylece, mevcut unsurlar arasında ilişki yeniden oluşturularak yönetimin ve müşteri hizmetlerinin etkinliğinde artış sağlanmıştır( Grant, 2008).

Amerika'da Verma ve arkadaşları tarafından yapılan bir araştırmada; model çerçevesinde yeniden yapılandırılmış seyahat ve kargo alanında faaliyet gösteren işletmeler incelenmiştir. Yeniden yapılanma öncesinde belirli konularda aksaklıklar olduğu tespit edilmiş ve bunların; müşteri memnuniyetinin eksikliği, teslimat süresi, eksik ya da hatalı kargo teslimatı konularının olduğu belirlenmiştir. Örgütün yeniden yapılandırılmasından sonra ise; örgütsel ve personel düzeyinde olumlu anlamda yükselme olduğu, verimlilik ve etkinlik açısından faaliyetlerde önemli oranda artış gözlemlenmiştir (Verma ve arkadaşları, 2012).

Hindistan'da Baishya tarafından gerçekleştirilen araştırmada; model çerçevesinde Hindistan içerisindeki mevcut su kaynaklarının verimli kullanılması için, yeni bir kurumsal yapılanma ve bir uygulama modeli oluşturulmuştur. Böylece, su kullanım rejiminin değiştirilerek mevcut su kaynaklarından maksimum faydalanılması hedeflenmiştir. Yeni bir kurumsal yapı kurularak ekonomik performansın arttığı, su kaynaklarının daha verimli olarak işletildiği, bölge halkının memnuniyeti ile gelir seviyesinde yükselme olduğu saptanmıştır ( Baishya,2015).

Ness ise; Norveçli bir ilaç firması olan Nycomed içerisinde finansal anlamda daha etkin bir performans sağlamak için McKinsey ile yaptığı ortak çalışma incelenmiştir. McKinsey'in Nycomed firmasında finansal başarıyı yakalaması amacıyla model doğrultusunda yeniden yapılanma faaliyetleri yapılmıştır. Yeniden yapılanma çalışması sonucunda; hem işletme imajını hem de üretilen ürünlerinin dünya çapındaki piyasalarda tanıtımının yapılması sağlanmış, işletmenin verimlilik artışına etkisinin olduğu gözlemlenmiştir ( Ness, 2011).

Voica tarafından yapılan bir araştırmada ise; Romanya'da bulunan işletmelerde yapılmakta olan birbirinden farklı yeniden yapılanma uygulaması incelenmiştir. Sonuçta, işletmelerde yapılan örgütsel değişim ve bu değişim süreçlerine etki eden faktörlerin birbirileri ile uyumlu şekilde değiştığı ve dönüşüm sağladığı gözlenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; birçok firmanın model

unsurlarının ilişkileri doğrultusunda değişim süreçlerini yönettikleri ve bu doğrultuda geliştirilen stratejiler sayesinde işletme etkinliği arttığı saptanmıştır (Voica, 2013).

Teh tarafından yapılan tez çalışmasında; model çerçevesinde örgütsel eko-sürdürülebilirlik indeksinin yeniden uygulanmasının gerekliliği incelenmiştir. Araştırmada bünyesinde kiralama şirketleri, bankalar, tedarikçiler gibi indeksinde bulunan işletmelerin model doğrultusunda yapılandırılması sonrasında yeni veriler analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda indeksin ekonomik ömrü, performans düzeyi, gibi faaliyet alanlarında verimlilik düzeyinde artış tespit edilmiştir( Teh,2013).

Mahomed ise araştırmasında; model çerçevesinde yeniden yapılandırılması amacıyla Johannesburg' da bulunan yönetim bölge merkez ofislerinin incelemesini yapmıştır. Model uygulamasının sonucunda, oluşturulan yeni yönetim yapısı yardımı ile bölge merkez ofisleri belirlenen bir merkez ofisten yönetilebilmiş; zaman kazancı, etkinlik ve verimlilik artışı, işletmelerin mevcut zayıf noktalarını güçlendirilerek rekabette faaliyet gösterebilme gibi belirli alanlarda ise kayda değer iyileştirmeler gerçekleştirilmiştir( Mahomed, 2004).

Saeed ve arkadaşları tarafından Pakistan'da yapılan araştırmada model çerçevesinde yeniden yapılandırılarak bankaların sağlık, örgütsel yapı, işletme performansları ve stratejik yönetim gibi konularda araştırması yapılmıştır. Araştırma sonucunda bankacılık sisteminin yeniden yapılandırılması sonrasında ekonomik performans verimlilik ve etkinlik düzeylerinin artış gösterdiği saptanmıştır. (Bin Saeed ve arkadaşları, 2014).

### 5. Türkiye'de McKinsey Modeli ile İlgili Çalışma Örnekleri

Türkiye'de bu modelin henüz yaygın halde uygulandığını söylemek mümkün değildir. McKinsey modeli ile ilgili birkaç büyük işletme dışında diğer işletmelerin bilgisi bulunmamakta veya modeli uygulamaya koyacak niteliklere sahip personel yetersizliğinin bulunması belirtilmektedir (Davutoğlu ve arkadaşları, 2016). Bu bağlamda, Türkiye'de stratejik planlarını hazırlamak, yeni stratejiler uygulamak, örgütlerini yeniden tasarlamak, etkin yönetim yapısı oluşturmak ve performans ölçümlerini yapmak isteyen işletmeler danışmanlık hizmeti veren kurumlardan destek almaktadırlar. Örneğin, McKinsey & Company ile TÜSİAD'ın 2016 yılında birlikte hazırladıkları bir raporda; kadınların iş gücüne katılım oranının Türkiye ekonomisine katkısını vurgulamak, Türkiye'nin lider şirketlerinde her seviyedeki kadın temsil oranını analiz etmek ve sonuçta şirketleri somut eylemlere yönlendirmek hedeflenmiştir ( McKinsey & Company, 2016 ).

McKinsey & Company' nin hazırladığı bir raporda ( McKinsey & Company, 2003 ); alt yapı ( telekomünikasyon ve elektrik), hizmetler ( bireysel bankacılık, hızlı tüketim malları perakendeciliği, konut inşaatı) ve imalat (gıda üretimi, süt ürünleri, bisküvi ve şekerleme, hazır giyim, otomotiv yan sanayii, demir-çelik, çimento ) imalat sektörleri ile ilgili olarak Türkiye'de verimlilik ve büyüme atılımının gerçekleştirilmesi konusunda çalışmalara yer verilmiştir. Bu raporda; McKinsey 7-S modeli çerçevesinde tesbit edilen ana bulgular aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

Ekonomik atılım ile kişi başına düşen GSYİH 2015'e kadar iki katına çıkarılabilecektir, 6 milyon yeni istihdam olanağı yaratılabilecektir. Verimlilik anlamında, Türkiye bugün ABD'nin yüzde 40'ı seviyesindedir, verimliliğin potansiyeli olan yüzde 70 seviyesine erişmesi gereklidir. İkili ( geleneksel ve modern) bir yapıya sahip olan Türkiye ekonomisinde verimliliğin önündeki ana engeller kaldırılmalıdır. Bu çerçevede; ana öneriler, kayıt dışı ekonomi düzeyi azaltılmalıdır, altyapı sektörlerinde serbestleşme açık ve net bir düzenleme yapısı çerçevesinde yapılmalıdır, makroekonomik istikrarsızlığı azaltmak için harcanan çabalar artırılmalıdır şeklinde belirtilmiştir. Başarı Türkiye'yi Avrupa Birliği için de çok daha çekici kılacaktır

Yeşilay'ın danışmanlık firmalarından Mckinsey ve birlikte çalıştığı birçok yerli yabancı uzman aracılığı ile yürüttüğü 'Türkiye Rehabilitasyon Modeli' projesiyle de; Sağlık Bakanlığı, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı, sivil toplum kuruluşları ve ilgili tüm tarafların katılımı sayesinde çalışan, sürdürülebilir bir rehabilitasyon merkezi ve sistemi oluşması beklenmektedir ( Yeşilay, 2016 ). Çalışma kapsamında yatırım fizibiliteleri, işletme modeli, merkezlerin akreditasyonu ve yapılması gereken mevzuat değişiklikleri, teşvik sistemi önerisini de kapsayan bütüncül bir sistem ortaya koyulacaktır. Bu modelleme çalışmasının, konuya sadece hasta, tedavi merkezi veya sosyal destek açısından bakmak yerine daha bütüncül öğeler içeren ve sürdürülebilir bir hizmet modeli kurgulama amacını vurgulamaktadır. Sonuç olarak; modelden hareketle yapılacak düzenlemelerle madde bağımlılığı tedavisinden sosyal uyuma kadar tüm süreçlerde verimliliğin artması beklenmektedir. Ortaya çıkacak çalışmanın dünyanın diğer ülkeleri için de örnek olacağını düşünülmektedir. Bu nedenle modelden hareketle yapılacak düzenlemeler doğrultusunda madde bağımlılığı tedavisinden sosyal uyuma kadar tüm süreçlerde verimliliğin artması öngörülmektedir.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Literatür çalışmalarından anlaşılacağı üzere, günümüzde birçok işletmede mevcut performansı değerlendirmek ve verimliliği arttırmak için örgütsel yapılanmalara gidildiği ve genellikle olumlu sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Yurt dışında gerçekleştirilmiş olan uygulama örneklerinde belirtildiği gibi, McKinsey 7-S modelinin işletmelerin yapılandırılmasında etkin bir rol oynayabileceği anlaşılmaktadır. Ancak, ülkemizde bu yönetim modeli henüz yaygın değildir.

Ülkemizde faaliyet gösteren farklı sektör ve alanlarda yeniden yapılandırılmaya yönelik Mc Kinsey 7-S modeli çalışmaları sayesinde işletmedeki değişimin yönetilmesi, sürdürülebilirlik ve kaynak verimliliğinin artırılması, yeni bir ürünün pazara sunulması, satış gücünün artırılması, mali stratejinin planlanması ya da merkezi yönetimin yeniden tasarlanması gibi konular gerçekleştirilebilir. Böylece, işletmelerin kurumsallığı, verimliliği ve yenilikçiliği artırılabilirse ülkemizin geleceğe doğru büyük bir atılım yapması sağlanmış olacaktır.

Ülkemizde şirketlerin daha verimli ve üretken olabilmesi için yeni kimliğini oluştururken ya da kimliğini geliştirirken yöneticiler, McKinsey modeli çerçevesinde, Kimiz?, Ne Yapıyoruz?, Niçin yapıyoruz ?, Nereye varmak istiyoruz ?, sorularına yanıt aranması gerektiği düşünülmektedir. Bu sorular; amaçlar ve hedefler, ürünler ve hizmetler, üretim ve satışın yapıldığı çevre koşulları ve iletişim açılarından yanıtlanmalıdır. Elde edilen bulgular çalışan ve ilgililere açık bir şekilde anlatılarak bilgi verilmeli ve kullanılmalıdır.

Rekabetin yoğun olduğu son dönemlerde Türkiye’de stratejik yönetim planlarını yapmak, örgüt yapılarının yeniden oluşturmak, yeni rekabet stratejileri uygulamak, etkin ve verimli yönetim yapısı oluşturmak ve performans değerlemelerini sağlıklı bir biçimde yapmak isteyen işletmelerde McKinsey 7-S çerçevesi ve uygulama modeli kullanılması, rekabette kendilerini bir adım öne çıkaracak ve hızla değişen piyasa dinamiklerine daha hızlı adapte olmalarını sağlayacaktır.

## Kaynakça

- Adsavakulchai, S., P.,2008, Sopajitwattana, and K. Kanchanasuntorn. “Using the McKinsey 7-S Model for the Strategy Formulation and Implementation: Case Study in Ceramic Industry in Thailand”, UTCC Engineering Research Papers, p.105-111.
- Baishya, B., 2015, “McKinsey 7s Framework in Corporate Planning and Policy”, International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture(IJRSSC), Vol. 1, Issue 1, p.165-168
- Captureanu, E.G., 2015, “Research Regarding Change Management Tools on EU SMEs”, Business Excellence and Management Review, Vol. 5, Issue 2, p.2248-1354.
- Dagmar R., 2001., Recklies Management Project GmbH. www.themanager.org
- Davutoğlu, N.A., Akgül,B ve Yıldız, E., 2016, '7'S Kuramının Büyük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Ekonomik Performansı Değerleme Aracı Olarak Kullanılması', Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi XL, 2016/1, 135-161.
- Dwyer, L., and Mellor,R., 1991, “Organizational Environment, New Product Process Activities, and Project Outcomes”, Journal of Product Innovation Management, Vol. 8, Issue 1, p.39-48.
- Gopinath, C., and Siciliano, J.I., 2013, Strategize!: Experiential Exercises in Strategic Management, Cengage Learning.
- Grant, P., 2008, “The Productive Ward Round': a Critical Analysis of Organisational Change”. International Journal of Clinical Leadership, Vol. 16, Issue 4, p. 193-201.
- Hanafizadeh, P., and Ravasan, A.Z., 2011, “A McKinsey 7S Model-based Framework for ERP Readiness Assessment”, International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS), Vol. 7, Issue 4, p.23-63.



- Howida, A., 2015, 'The McKinsey 7-S Framework Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony'. <https://www.linkedin.com/pulse/mckinsey-7-s-framework-ensuring-all-parts-your-work-howida-amin-mba>.
- Kaplan, R.S., 2005, "How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model", *Strategy & Leadership*, Vol. 33, Issue 3, p.41-46.
- Mahomed, A.M., 2011, "An Analysis of the Johannesburg Regional Office of the Government Communication and Information System Using the McKinsey 7-S framework (Doctoral dissertation)", PhD Thesis, , Ness.
- McKinsey & Company,2003, "Türkiye: Verimlilik ve Büyüme Atılımının Gerçekleştirilmesi (Perakendecilik Kanun Tasarısı'nın Sektörün Verimliliği Üzerindeki Potansiyel Etkileri", Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD) Raporu.
- McKinsey & Company ve TÜSİAD,2016, Women Matter Türkiye 2016, Türkiye'nin Potansiyeli: Kadının İş Dünyasındaki Yeri , İstanbul , 22 Aralık 2016.
- Pascale, R.T., and Athos, A.G., 1981, "The Art of Japanese Management." *Business Horizons*, Vol. 24, Issue 6, p.83-85.
- Pothiyadath, R., and Reeves, W., 2014, "Developing a Measurement Scale for 7-S Framework", *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 16, Issue 1, 16(1), p.14-16.
- Ravanfar, M.M., 2015, "Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of McKinsey." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* , Vol. 5, No. 5.
- Saeed, B.B., Wang, W., and Peng , R., 2014, "Diagnosing Organisational Health: a Case Study of Pakistani Banks", *International Journal of Information Systems and Change Management*, Vol. 7, Issue 1, p.43-69.
- Teh, W., 2013, "Strategic Implementation of Organizational Eco-sustainability Policy and Strategy - a McKinsey Seven S's Approach", PhD Thesis, Graduate School of Business and Law, RMIT University.
- Ülgen, H., ve Mirze,S.K.,2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, 1. İstanbul.
- Verma, A., Kartik D., Chari, K.R., and Kushwaha, C., 2012, "Kesineni Tours and Travels", *Emerald Emerging Markets Case Studies*, Vol. 2, Issue 3, p.1-16.
- Voica, O., 2013, "Organizational Change Effectiveness: A Few Significant Indicators for Romanian Companies." *Manager*, Issue. 18, p.146.
- Yeşilay,2016, [yesilay-turkiye-rehabilitasyon-modelini-olusturuy... www.yesilay.org.tr/.../](http://www.yesilay.org.tr/.../)
- Zairi, M., and Jarrar, Y.F., 2001, "Measuring Organizational Effectiveness in the NHS: Management Style and Structure Best Practices.", *Total Quality Management*, Vol. 12, Issue 7-8, 2001, p.882-889.